

الموسوعة القانونية  
للاستثمارات والعقود الدولية  
وثائق وبحوث

(٢)

# العقود الاستشارية

على ضوء

لائحة البنك الدولي لاستخدام الاستشاريين

دكتور نعيم عطيه

محام لدى محكمة النقض

نائب رئيس مجلس الدولة السابق

توزيع

دار النهضة العربية

١٢٣٤ شارع مينا في بيروت



Bibliotheca Alexandrina



014015



الموسوعة القانونية  
للاستثمارات والعقود الدولية  
وثائق وبحوث

---

( ٢ )

# العقود الاستشارية

على ضوء

لائحة البنك الدولي لاستخدام الاستشاريين

دكتور نعيم عطيه

محام لدى محكمة النقض

نائب رئيس مجلس الدولة السابق

توزيع

دار النهضة العربية

٣٤ شارع ميلادي - بيروت



## مقدمة

لازال موضوع العقود المبرمة مع المكاتب الاستشارية الأجنبية والمحلية  
يثير جدلا ومناقشات كثيرة (١) . ويساعد على ذلك قلة النصوص التشريعية  
التي تعالج هذا الموضوع (٢) . وعندما دعيت للقاء بعض المحاضرات

---

(١) لسد الفراغ التشريعي في مجال الخدمات الاستشارية قامت وزارة التعمير.  
في عام ١٩٨٢ بإعداد مشروع قانون في شأن النظام الموحد للتعاملات الفنية والمالية  
المتعلقة بالخدمات الاستشارية . ( راجع نصوص هذا القانون بمجلة المهندسين  
- السنة ٢٩ - العدد ٢٤٥ ديسمبر ١٩٨٢ ) . وقد علق على أحكام هذا المشروع عدد  
من المصنفين المهندسين الاستشاريين منهم المهندس الاستشاري يوسف رزق - مجلة  
المهندسين - العدد ٢٥٠ - مايو ١٩٨٤ ؛ والمهندس الاستشاري حسن محمد حسن  
- العدد ٣٧٦ - يوليو ١٩٨٦ من المجلة المذكورة ؛ والمهندس الاستشاري داود  
أنتون داود بمجلة الأهرام الاقتصادي - العدد ٧٤٠ - ٢١ مارس ١٩٨٢ تحت  
عنوان « قضية المكاتب الاستشارية المصرية » بل أن سياسته قدم مشروعاً بديلاً بشأن  
تنظيم الخدمات الاستشارية من إعداد مكتبه . ورغم أهمية الموضوع وأجماع الآراء  
على ضرورة إصدار التنظيم التشريعي المناسب إلا أن الأمر لا زال على مستوى البحث  
والمناقشة . على أنه مما يذكر في هذا الصدد أيضاً أن السيد وزير التعمير  
والمجتمعات الجديدة والإسكان والمراقق المهندس حسب الله الكفراوي أصدر قراراً  
وزارياً برقم ٣١٥ لسنة ١٩٨٨ وآخر برقم ٤١٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن التكليف  
بخدمات استشارية .

(٢) من النصوص التي تنص على الموضوع القانون رقم ٦٦ لسنة ١٩٧٤ بشأن  
نقابة المهندسين فقد نص في المادة السابعة منه على أنه « لا يجوز لوزارات الدولة  
ومصالحها والهيئات والمؤسسات العامة والشركات والأفراد أن تعين في وظائف  
المهندسين أو أن تعهد بالأعمال الهندسية إلا إلى الأشخاص المقيدة أسمائهم في جدول  
النقابة - وللنقابة على مسيل الاستثناء أن تمنح المهندسين الأجانب تصاريحاً  
مؤقتة محددة لممارسة المهنة بناء على طلب الجهات التي عهدت إليهم بذلك ويمد  
مصاد رسم قيد قدره عشرين جنيهاً » الخ .

وتنفيذاً لنص المادة ٩٤ من القانون ٦٦ لسنة ١٩٧٤ أصدر السيد وزير الري  
القرار رقم ٤٢٩ لسنة ١٩٧٧ الذي نص على أنه في حالة استناد أعمال هندسية إلى  
أجنبي يجب أن يشاركه في القيام بها مكتب مهندس مصري بنسبة لا تقل عن ٥٠٪ .

عن هذا الموضوع فى دورة تدريبية مما ينظمه المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، وجدت فى « لائحة البنك الدولى للإنشاء والتعمير بشأن استخدام الاستشاريين من جانب المقترضين ومن جانب البنك كهيئة منفذة » (٣) أرضية تصلح للخوض فى الموضوع على أسس سليمة تبدا ما يكتنفه من غموض (٤) . فقد تضمنت هذه الوثيقة ذات الصيغة الدولية منهجاً لموضوع الاستعانة بالاستشاريين ، وترتبط بالاحكام القانونية والإدارية والفنية والمالية التى يثيرها هذا الموضوع .

وقد رأينا أن نقدم على هذه الصفحات عرضاً لإطار تلك اللائحة وأحكامها للإفادة مما ابتنت عليه من حكمة وحكمة مردها ما أوتى ذلك البنك من إمكانات واسعة وخبرة راسخة لطول الممارسة ورعايتها فى هذا المضمار .

ومما يزيد الأمر أهمية بالنسبة للمستغلين بالقانون الإدارى أن الغالبية الكبرى من مشروعات البنية الأساسية مثل المجرى والمياه والطرق

---

وفى أوائل السبعينيات أهتمت نقابة المهندسين بتنظيم مهنة الهندسة الاستشارية وصدر قرار وزير الرى ١٦٨٤ لسنة ١٩٧٢ فى شأن إنشاء سجل المهندسين الاستشاريين والترخيص فى تأسيس المكاتب الهندسية الاستشارية وتعديل بالقرار الوزارى رقم ٤٢٩ لسنة ١٩٧٧ .

#### **Guidelines For The Use of Consultants by World Bank (٢) Borrowers and by The World Bank As Executive Agency.**

(٤) وقد وجدت على الأخص فى أحكام اللائحة اجابات لعديد من التساؤلات التى تعترض التعامل مع الاستشاريين . وعلى سبيل المثال : ما الذى يأتى فى المقام الأول بالنسبة لاختيار الاستشاريين : أهى الخبرة أم رخص السعر ؟ ما هى الخطوات الأساسية التى تجرى لاختيار المكتب الاستشارى ؟ كيف تعد القائمة القصيرة للاستشاريين وماذا يجب أن تتضمنه ؟ هل يجوز فى سبيل الحصول على الخدمة الاستشارية الاتصال بمكتب استشارى واحد ؟ ما الذى تتضمنه ورقة تحديد المهمة ، وما الذى يجب أن يتوافر فى إعدادها من صفات ؟ كيف يتم التقييم الفنى للعروض المقدمة ؟ متى يجرى التقييم الفنى مقترنا باعتباريات السعر ؟ هل يجوز استبقاء الاستشارى الذى توافرت له الصلاحية فى مراحل سابقة لأداء الخدمة الاستشارية فى رحلة تالية ؟ وهل فى ذلك مزايا أم مضار ؟ هل يجوز أن تتعاقد شركة مقاولات كبيرة على إقامة إنشاءات ، وأن يجرى التعاقد مع المكتب الاستشارى لهذه الشركة ذاتها للإشراف على استلام هذه المنشآت ؟

والإسكان والموانئ والكهرباء والطاقة وغيرها مما تولاه الدولة يعمل تمويلها  
أجنيباً أو دولياً ، سواء كلياً أو جزئياً ، لضخامة التكلفة اللازمة لها ،  
فضلاً عن احتياجها إلى الخبرة الفنية والتكنولوجية التي قد لا تتوافر على  
المستوى المحلي ، مما جعل بنائيات « العقد الإداري » إزاء المناخ الدولي الذي  
يتفاعل فيه ، سواء من حيث إيرامه أو تنفيذه أو آثاره تتعرض للحاجة إلى  
مزيد من المراجعة وإعادة النظر ، لدرجة أن ذهب بعض الفقه والمشتغلين  
بالقانون الاقتصادي الدولي إلى أن الدولة عندما تبرم عقداً من العقود  
الدولية ، لا تبرم عقداً إدارياً بل عقداً من عقود التجارة الدولية ، مهما ارتبط  
ذلك العقد وانعكست آثاره على المرافق العامة لتلك الدولة المبرمة للعقد .  
وهو ما يفتح باباً رحباً أمام رجال القانون الإداري للتأمل في مفاهيم  
مادتهم العلمية ، والتوصل إلى أسس أكثر وطادة لها . ولما كانت جهات  
التمويل الأجنبية والدولية لا تقدم عادة على إبرام أي عقد من عقود تجهيز  
المشروعات المذكورة إلا بعد الاستعانة بالمؤسسات الاستشارية القادرة على  
تزويدها بالأراء التي يمكن الاعتماد عليها للأقدام على التمويل ، فإن « المكاتب  
الاستشارية » الأجنبية والمحلية صارت تلعب دوراً حيوياً في ديناميكيات  
القانون الإداري ، وعلى الأخص في جانبه المتعلق بأحكام العقود الإدارية(هـ) .

## الإطار العام للأنشطة :

ونتناول هذه الأنشطة السياسات والإجراءات المتعلقة باستخدام  
الاستشاريين بمعرفة المقترضين من البنك ، والبنك ذاته كهيئة منفذة لبرنامج  
الأمم المتحدة للتنمية (UNOP) وتتصدى الأجزاء الأربعة الأولى من هذه  
الأنشطة لخدمات المكاتب الاستشارية ، أما الجزء الخامس فيتصدى للخدمات  
المقدمة من الاستشاريين فرادى(١) .

ويتم استخدام الاستشاريين والمكاتب الاستشارية من جانب المقترضين  
من البنك ، أي من الدول التي تتلقى قروض البنك . ويمكن أن تتخذ الخدمات

(هـ) وقد نص القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٢ بشأن المناقصات والمزايدات على أنه  
على الرغم من أن التعاقد على شراء المنقولات وتقديم الخدمات ومقاولات الأعمال  
ومقاولات النقل يكون عن طريق مناقصات عامة يعلن عنها ( المادة ١ ) فإنه يجوز  
استثناءً وبقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد بطريق الممارسة في حالة  
« الأعمال الاستشارية أو الفنية التي تتطلب بحسب طبيعتها إجراؤها بمعرفة فنيين  
أو أخصائيين وخبراء معينين » ( المادة ٥ ) .

(١) راجع البند ١ - ١ من لائحة البنك الدولي للإنشاء والتعمير .

المتطلبية صورا شتى ، من هندسية ومعمارية واقتصادية ومالية وإدارية •  
ولكن ليس لزاما أن تقتصر الخدمات الاستشارية على هذه المجالات ويجب  
أن يكون الاستشاريون المؤهلون للخدمات الممولة من البنك من دولة تحظى  
بعضوية البنك أو من سويسرا (٧) •

وتغطي هذه اللائحة خدمات الاستشاريين :

(أ) فى الحالات التى يكون التعاقد مع الاستشاريين من جانب  
الدولة المقترضة بالنسبة للمشروعات الممولة من البنك •

(ب) فى الحالات التى يكون التعاقد مع الاستشاريين من جانب البنك  
كهيئة منفذة للدراسات الممولة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (٨) •

ويستخدم المقترضون من البنك استشاريين عادة بالنسبة للمشروعات  
التمويلية من البنك للقيام بأنشطة لا تسمح مواردها بتمويلها • وفى هذه  
الأحوال تبرم عقود الاستشارات مباشرة بين الاستشارى والدولة المقترضة  
أو هيئة تحددها هذه الدولة ، وليس بين الاستشارى والبنك نفسه • وتمثل  
هذه العقود ما يزيد على ٩٠٪ من الخدمات الاستشارية التى يكون البنك  
معنيا بها • وهذه الخدمة الاستشارية قد تكون ممولة من الدولة المقترضة  
أو من حصيلة قرض ممنوح لها أو من اعتمادات البنك لتسهيل إعداد  
المشروعات • وتتصدى اللائحة فى الجزء الثانى منها للسياسات والإجراءات  
المتبعة بالنسبة للعقود المبرمة مع المكاتب الاستشارية ، أما تلك المتبعة  
بالنسبة للعقود المبرمة مع استشاريين فرادى فتتصدى لها اللائحة فى  
الجزء الخامس منها (٩) •

وقد يحتاج البنك بدوره لخدمات الاستشاريين فيما يتعلق بالمعونات  
الفنية ، أو التمهيد لمشروعات استثمارية وغير ذلك من الدراسات الممولة من  
برامج الأمم المتحدة للتنمية (١٠) • وفى هذه الحالات ، يكون عقد الاستشارى  
مع البنك مباشرة (١١) •

---

(٧) راجع البند ١ - ٢ من اللائحة ، ويقبل أيضا الاستشاريون من تايوان •

(٨) راجع البند ١ - ٣ من اللائحة •

(٩) راجع البند ١ - ٤ من اللائحة •

(١٠) راجع البند ١ - ٥ من اللائحة •

(١١) وتعرض السياسات والإجراءات المتعلقة بهذه العقود فى البند ٣ من اللائحة •



# الفصل الأول

## الخدمات الاستشارية

توعيات المهام التي تعهد الى الاستشاريين :

يستخدم المقروضون والبنك الاستشاريين لتقديم مهام يمكن ان تصنف تصنيفا واسعا الى أربع مجموعات :

( ١ ) دراسات تمهيدية سابقة على القيام بالمشروعات (١٢) ، فالخدمات الاستشارية التمهيدية هي دراسات استطلاعية تمهد عادة لاتخاذ قرارات للمضى الى البدء فى المشروعات ويمكن ان يكون لهذه الدراسات الاهداف الآتية :

١ - ارساء الأولويات الاستثمارية والسياسات القطاعية .

٢ - تحديد السمات الأساسية للمشروعات ومكائنها .

٣ - تبيان وتحديد المتغيرات فى السياسات الحكومية ، والعمليات والأنظمة اللازمة للتنفيذ الناجح للبرامج الإنمائية والمشاريع الاستثمارية ، اى التصوى للإبانة عن العوامل اللازمة أو الموجودة لاتجاح المشروع المزمع البدء فيه ، وأيضا الإشارة الى ما قد يعترضه من معوقات وربما أيضا اقتراح أساليب تذليل هذه المعوقات وتداركها .

(ب) الخدمات التحضيرية : وهذه تتضمن الأعمال الفنية والاقتصادية وغيرها التى يتطلبها بلورة المشروع وتجسيمة تجسيميا كاملا ، اى الإجراءات اللازمة لإخراج المشروع الى حيز الوجود الفعلى . وبعد أن كانت الخدمة الاستشارية فى نطاق الأعمال التمهيدية تتصدى لمكائنات إخراج المشروع محل الدراسة الى حيز الوجود ، تضى الخدمة الاستشارية فى مجال الخدمات التجهيزية أو التحضيرية الى المشروع فى إجراءات الخروج فعلا بهذا المشروع الى حيز الوجود . وهذه الخدمة تتضمن عادة تحضير تقديرات رأس المال المطلوب للمشروع ومصاريف تشغيله وإعداد المواصفات الهندسية

(١٢) والخطوات التى تصير فيها مرحلة ما قبل الاستثمار هي تحديد فرص الاستثمار ( دراسات الفرصة المناسبة ) والاختيار المبدئى للمشروع ( دراسات ما قبل الحدو ) وبلورة المشروع وتقنين أحكامه ( دراسات الجدوى ) ثم يرد التقييم النهائى وقرار الاستثمار تبعا لذلك .

والأدائية لعقود المشروعات الشاملة ، كما أنها عادة ما تتضمن تقديم الخدمات المرتبطة بأعداد وثائق تزويد المشروعات بالإنشاءات والبضائع والخدمات وتحديد متطلبات التأمين والدعوة الى التقدم ببيان الخبرة المسبق بالنسبة للمقاولين والموردين ، وتحليل العطاءات المقدمة ، والأدلاء بالتوصيات اللازمة فى شاتها . ونرى من كل ذلك كيف أن اسهام الخدمة الاستشارية فى هذه المرحلة يستهدف ويتجه الى إخراج المشروع الى حيز الوجود .

(ج) الخدمات الأدائية أو التشغيلية أو التنفيذية : وهذه تتضمن خدمات يؤديها الاستشارى بعد خروج المشروع الى حيز الوجود فعلا ، وتعلق بتنفيذيات المشروع ومن ثم تتضمن أعمال الإشراف على المبانى ، وعلى إدارة المشروع ، بما فى ذلك التفتيش والتصريح بإعطاء الشهادات والأمر بصرف الفواتير المقدمة من المقاولين والموردين ومؤدى الخدمات الفنية المتعلقة بتنفيذ العقود . ويمكن أن تنصرف الخدمات الأدائية للاستشارى أيضا الى المساعدة فى أعمال تزويد سير المشروع بالإنشاءات والبضائع والخدمات .

(د) كما تتضمن الخدمات الاستشارية الأدائية دائرة واسعة من المعاونات الفنية للمقترض تشد ازره فى تنفيذه للمشروع بل وفى تأهيله لتطوير برامج عمله وتوسيع دائرة استثماراته . ومن ذلك على سبيل المثال ، تخطيط التنمية وتنسيق قطاعات المشروع ، بما فى ذلك تقديم دراسات التنظيم والإدارة ، وتدريب القوى العاملة والتدريب ، ومتابعة تنفيذ التوصيات والقرارات (١٣) .

## الفصل الثانى

### المكاتب الاستشارية

#### المبحث الأول - نوعيات المكاتب الاستشارية

تقدم الخدمات التى حددنا إطارها فيما سبق بمعرفة منشآت متنوعة تعتبر من أجل أغراض التنمية مكاتب استشارية أو يمكن أن نسميها بيوت استشارية . وهذه تتضمن ضمن ما تتضمن مؤسسات وشركات خاصة أو شركات عامة ، وشركات مشتركة ومكاتب حكومية أو مدعومة حكوميا أو

---

(١٣) راجع البند ١ - ٦ من اللائحة .

بعبارة أخرى شبه حكومية ، ومؤسسات خاصة لا تستهدف الربح ومنظمات  
دولية ، وجامعات(١٤) .

وبعض المكاتب الاستشارية هي جزء من أنشطة أو مصالح تجارية  
أوسع نطاقا ، أو تنتمي الى هذه الأنشطة أو المصالح على نحو أو آخر ،  
كان تكون قرعا من شركة مقاولات أو مؤسسة صناعية كبيرة ، أو تتبع واحدة  
من هذه الشركات أو المؤسسات . وهذه المكاتب مقبولة لدى البنك متى كانت  
مؤهلاتها وخبرتها مناسبة للعمل المطروح . على أنه كي يضمن حياد هذه  
المكاتب في أدائها لمهنتها يتعين أن تتعهد بحصر نشاطها مع المشروع المعنى  
في إطار تلبية الخدمات الاستشارية فحسب ، وأن تحرم على نفسها وعلى  
مشاركها التعامل مع ذلك المشروع بأية صفة أخرى غير صفة الاستشاري .  
فلا يجوز على سبيل المثال أن تتعاقد شركة مقاولات كبيرة على إقامة إنشاءات  
لمشروع من المشاريع الممولة من البنك ، وأن يجري التعاقد مع المكتب  
الاستشاري لهذه الشركة على الإشراف تسلم تنفيذ هذه المنشآت ، حتى  
لو كان هذا المكتب الاستشاري يتمتع من الناحية القانونية بشخصية معنوية  
مستقلة عن شخصية شركة المقاولات ، ذلك أن المهم هو التأكد من عدم تبعية  
أو انتماء المكتب الاستشاري لتلك الشركة على نحو يفقده حياديته وحكمه  
المستقل على الأمور(١٥) .

كما تسرى هذه المبدأة على « المنشآت الهندسية » التي سوف تناقشها  
لائحة البنك وتتصدى لها في الجزء الرابع منها ، والتي تقبل أن تأخذ على  
عاتقها إخراج مشروع كبير متكامل الى حيز الوجود من اعداد الرسوم له الى  
التشغيل ، وتقديم الرخص والتأمينات اللازمة لضمان التنفيذ . ذلك انه في  
بعض انماط المشاريع ، تطالب المنشآت الهندسية المذكورة بالدخول في عقد  
وحيد « تسليم مفتاح » لتوفير لا الخدمات المشار إليها بماليه فحسب ،  
ولكن لتزويد المشروع بالإضافة الى ذلك بالعدد والآلات وتشبيد المباني أيضا .  
وفي هذه الحالات يخرج اختيار مثل هذه المنشآت الكبيرة للقيام بهذه  
العمليات الكلية أو بعبارة أخرى عمليات تسليم المفتاح عن أحكام هذه  
اللائحة لتخضع لأحكام لائحة مناقصات البنك لتزويد المشروعات بالسلع  
والخدمات(١٦) .

---

(١٤) راجع البند ١ - ٧ من اللائحة .

(١٥) راجع البند ١ - ٨ من اللائحة .

(١٦) راجع البند ١ - ٩ من اللائحة .

وتعتبر المنظمات الاستشارية المملوكة كلياً وجزئياً لحكومات أو تتمتع برعايتها ، بما فى ذلك منظمات الدولة المقترضة ، مؤهلة للمشروعات الممولة من البنك على شريطة أن تكون :

(أ) مؤهلاتها وخبرتها مناسبة للعمل المطروح .

(ب) بنائياتها ونظامها القانونى يسمح لها بالدخول فى اتفاقات ملزمة لها مع الدولة المقترضة أو مع البنك (١٧) .

### المبحث الثانى - الدور الذى تؤديه المكاتب الاستشارية المحلية ومكاتب الدول النامية الأخرى

#### (أ) المكاتب المحلية :

#### تشجيع استخدام المكاتب الاستشارية المحلية :

إن من سياسة البنك أن يشجع ويحتضن نمو المكاتب الاستشارية المحلية . فيشجع البنك الدولة المقترضة على استخدام المكاتب الاستشارية المحلية ذات الاتصال بالمشاريع الممولة من البنك حيثما كانت هذه المكاتب المحلية مؤهلة لأداء هذه المهمة ، سواء بمفردها أو بالاشتراك مع مكاتب اجنبية (١٨) .

#### إذا كانت الخبرة المحلية متوافرة جزئياً :

وعندما يكون المكتب الاستشارى المحلى قادراً على أداء جزء من الخدمة المطلوبة وليس كلها ، فإن البنك قد يلجأ الى اتخاذ عدة ترتيبات ممكنة للتيسير على المكاتب الاستشارية المحلية الاسهام فى الأداء . وعلى سبيل المثال ، فقد يلجأ فى بعض الحالات الى تقسيم المهمة محل التكليف على نحو مناسب ، بحيث يتيح للمكاتب المحلية أن تدخل للتعاقد على الأجزاء المؤهلة لها من المهمة ، ولكن كى تؤديها تحت الإشراف العام لمكتب استشارى أجنبى مؤهل تمسند إليه مسئولية تدبير المهمة برمتها ككل . وبفضل اتفاقات محددة بوضوح مع الدولة المقترضة يمكن للاستشارى القائم بالإشراف العام أن يأخذ على عاتقه عادة مسئولية تطوير المعايير ومستويات الأداء وتصميم

---

(١٧) راجع البند ١ - ١٠ من اللائحة .

(١٨) راجع البند ١ - ١١ من اللائحة .

المواصفات الفنية ، وأن يتولى نيابة عن الدولة المقترضة مراجعة وإقرار أعمال وبرامج المكاتب المحلية وغير ذلك من خطوات وإجراءات حاسمة (١٩) .

### إذا كانت الخبرة المطلوبة غير متوفرة محليا :

إذا كانت الخبرة المطلوبة غير متوفرة محليا ، فإن المكتب الاستشاري المحلي قد يتعاقد مع أفراد أجنبية كي يتأهل بهم للارتقاء الى مستوى الخبرة المطلوبة ، أو ربما اتجه الرأى الى إنشاء شركة مشتركة تتفق فيها المكاتب الاستشارية المشتركة على الاشتراك فى أداء خدمات معينة . وعادة ما يجرى الاتفاق بين هذه المكاتب والدولة المقترضة باسمهم جميعا على أن تبرم هذه المكاتب الاستشارية المتعاقدة فيما بينها اتفاقا لتوزيع الأعباء والأرباح عليها . ولما كان توزيع المسؤولية بين الشركاء فى شركة المشاركة مسألة شديدة التعقيد ، فإن الاتفاقات التى تبرم فى هذا الخصوص يجب أن تتضمن أحكاما على غاية من الموضوح تحدد مسؤولية كل من المكاتب المشاركة ، الأجنبية منها والمحلية . ويفضل البنك أن يتولى المسؤولية التعاقدية مكتب استشارى واحد من أجل التنفيذ الناجح والفعال للمهمة المسندة ، فإذا كان العقد المبرم بين المكاتب المشاركة ينص على أن تكون المكاتب كلها مسؤولة عن تنفيذ العقد مسؤولة تضامنية فإن البنك يكتفى بأن يكون واحد من هذه المكاتب على الأقل من الملاءة ماليا والصلاحيات فنيا لياخذ على عاتقه تلبية متطلبات العقد وتنفيذ الإلتزامات التى يفرضها (٢٠) .

### المشاركة بين المكاتب الاستشارية الأجنبية والمحلية :

ولأجل تحديد أفضل أوضاع تعقد عليها مشاركة بين المكاتب الاستشارية الأجنبية والمحلية يجدر أن توضع فى الحسبان الاعتبارات الآتية :

(١) أن الأسهماء التى يشارك بها المكتب المحلى يجب أن تكون أقصى ما فى طاقته ، وبعبارة أخرى يطلب من هذا المكتب بذل قصارى الجهد لأداء المهمة الموكولة إليه .

(ب) أن المسؤوليات التى يتحملها كل مكتب مشارك والخدمات التى يؤديها يجب أن توضح بكل جلاء فى التعاقد الذى توقع عليها المكاتب المشاركة كلها .

---

(١٩) راجع البند ١ - ٢ من اللائحة .

(٢٠) راجع البند ١ - ١٣ من اللائحة .

(ج) أن المشاركة بين مكاتب استشارية محلية وأخرى أجنبية يمكن أن ينمى الصلاحيات المحلية إذا وفرت فرص التدريب المناسب .

(د) أن البنك يجب أن يحدد المشاركات بين المكاتب الاستشارية المحلية والأجنبية ، ولكنه لن يقبل أن تكون هذه المشاركات وجوبية إلا إذا :

١ - كان هناك عدد كاف من المكاتب المحلية المؤهلة تسمح للمكاتب الأجنبية المدعوة للمشاركة فرصة حرية الاختيار لانتقاء ما يناسبها للمشاركة معها .

٢ - أن الأجراء الذي سوف تتبعه المكاتب الاستشارية لاختيار مشاركتها يجب أن يخلو من كل أساليب مسبقة مفروضة عليها .

٣ - الاشتراك مع مكاتب معينة بالاسم يختارها المقرض ليس امرا مرغوبا (٢١) .

#### (ب) مكاتب الدول النامية الأخرى :

ويعطى الاستشاريون من بلدان نامية أخرى فرصة المشاركة أيضا متى كان في الحسبان أن يقدموا بعض المزايا التي تتيح لهم كاستشاريين من بلدان نامية ، وعلى سبيل المثال بسبب مشكلات مثيلة أو ألفة الجو والظروف الطبيعية أو التقارب الثقافي وانخفاض التكلفة (٢٢) .

### المبحث الثالث - البيانات عن الاستشاريين وسجلاتهم وتقييم أعمالهم

#### (١) البيانات عن الاستشاريين :

ومن أجل تمكين البنك الدولي من الحكم على صلاحية المكاتب الاستشارية المقترحة من قبل المقرض (٢٣) يملك البنك المذكور بيانات ومعلومات عن إمكانات وخبرات عدد كبير من المكاتب الاستشارية . ويستخدم البنك هذه البيانات أيضا عندما يعد للمقرض قوائم بالمكاتب الاستشارية المقترحة (٢٤) أو عندما يختار مكاتب استشارية من أجل إعداد

---

(٢١) راجع البند ١ - ١٤ من اللائحة .

(٢٢) راجع البند ١ - ١٥ وايضا البندين ٢ - ٢٨ و ٢ - ٢٨ من اللائحة .

(٢٣) راجع البند ٢ - ١٣ من اللائحة .

(٢٤) راجع البند ٢ - ٦١ من اللائحة .

الدراسات الممولة من جانب « برنامج الأمم المتحدة للتنمية » ( يو. إن. دي. بي ) وتدرج المعلومات والبيانات المفتاحية التي تتضمنها ملفات البنك عن المكاتب الاستشارية فى برنامج كومبيوترى للمعلومات عن هذه المكاتب ، ويشترك فى الأفادة به مع البنك بعض المنظمات التمويلية الدولية الأخرى . ويطلق على هذا البرنامج ( داكون DACON ) ( ٢٥ ) .

وما تتضمنه ملفات البنك العامة عن المكاتب الاستشارية بما فى ذلك الداكون من معلومات وبيانات متاحة لمعلى المقترضين من البنك وللدول الممتنعة بعضويته .

ومع ذلك ، فإن المعلومات التى يحوزها البنك عن مكتب استشارى أو آخر لا تكون لزاما كاملة . كما قد تكون فى بعض الأحيان قاصرة أو معدومة ، وعندئذ فإن البنك أو المقترض قد يجد من الضرورى أن يطالب مكاتب المكاتب الاستشارية بمزيد من المعلومات والبيانات الإضافية بغية تكوين حكمه عن صلاحيات ذلك المكتب لأداء المهمة المعينة التى يراد اسنادها إليه ( ٢٦ ) .

ولا يعنى تزويد البنك بمعلومة معينة عن مكتب من المكاتب الاستشارية أن البنك قد تحقق من سلامة تلك المعلومة ، وتؤكد من مطابقتها للواقع والحقيقة ، أو أنه اعتمد صلاحيات المكتب الاستشارى عموما ، أو أنه سوف يوافق لزاما على اسناد مهمة معينة الى ذلك المكتب .

أن البنك لا يمسك قائمة بمكاتب استشارية « معتمدة » ولا حتى يتطلب أن يكون المكتب الاستشارى مسجلا فى قوائمه كشرط لاسناد مهام إليه ( ٢٧ ) .

#### (ب) معلومات للمكاتب الاستشارية :

تصدر الأمم المتحدة نشرة نصف شهرية تتضمن بصفة دورية إشارات موجزة مستفادة من البنك الدولى وبنك أنتر - أميركان للتنمية عن وضع المشروعات تحت الإعداد منذ ظهورها الى التوقيع على عقد القرض ( ٢٨ ) .

---

( ٢٥ ) راجع البند ١ - ١٦ من اللائحة .

( ٢٦ ) راجع البند ١ - ١٧ من اللائحة .

( ٢٧ ) راجع البند ١ - ١٨ من اللائحة .

( ٢٨ ) راجع البند ١ - ١٩ من اللائحة .

### (ج) تقييم أداء المكاتب الاستشارية :

يعنى البنك بالتعرف على أداء المكاتب الاستشارية للمهام المسندة إليها ، سواء كان أداء هذه المهام ممولا من قروض البنك أو من « برنامج الأمم المتحدة للتنمية » حيث يتولى البنك فى ظل المهام المسندة إليه من هذا البرنامج دور التنفيذ باسناد العملية الاستشارية المطلوبة الى مكتب استشارى يختاره لذلك تحت إشرافه .

وتهدف إجراءات البنك فى هذه المجالات جميعا الى أن تجيء عمليات التقييم على أسس متصفة ويراعى فيها السرية (٢٩) .

## الفصل الثالث

### استخدام المكاتب الاستشارية من جانب الدولة المقترضة

#### اعتبارات أولية :

يختلف الحال بالنسبة لاستخدام المقترضين للمكاتب الاستشارية عنه بالنسبة للمحصل على البضائع والأشغال المدنية ، من ناحية أن المناقصة التنافسية لن تكون لازمة للتوصل الى التعاقد المناسب على أساس من أنه الأرخص سعرا فإن الذى يأتى فى المقام الأول بالنسبة لاختيار الاستشاريين اللازمين للمشروعات الممولة من جانب البنك هو الخبرة والصلاحية التى يجب أن تكون ملحوظة بالنسبة للاستشارى المختار وفريق العمل الذى يتبعه أى مستخدميه ، ويكون ما يأتى فى الاعتبار الأول بالنسبة لاختيار الاستشارى على خلاف ما يحدث فى تجهيز المشروعات بالإنشاءات والبضائع هو مبلغ ارتياح المقترض الى العرض المقدم ، ومدى علاقة الاستشارى بالمقترض ، أما الشروط المالية المعروضة فهى تأتى فى المقام الثانى كعنصر إضافى للتقدير (٣٠) .

ومن ثم فإن المقترض قد يقرر فى بعض الأحوال الاتصال بمكتب استشارى واحد يقع عليه اختياره دون غيره فإذا لم ير المقترض ذلك ، فإن الطريقة المألوفة للاختيار هى أن يدعو من ثلاثة الى ستة من المكاتب الاستشارية.

(٢٩) راجع البند ١ - ٢٠ من اللائحة

(٣٠) راجع البند ٢ - ١ من اللائحة



المؤهلة ذات الخبرة للتقديم بعروضها • ومن خلال إجراءات اختيار مناسبة على ما سيتوضح عاجلاً يتم اختيار أصلح المتقدمين لمباشرة المهمة • ويتفق البنك مع المقترض ببدء ذى بدء على الموضوعات الرئيسية للمهمة الاستشارية المطلوبة ، ثم تجرى الخطوات الأساسية للاختيار بحسب الترتيب التالى :

- ( أ ) إعداد وتحديد نقاط المهمة التى سوف يتعاقد عليها •
- ( ب ) إعداد التكلفة التى سيحتاجها اسناد المهمة ( الميزانية ) •
- ( ج ) إعداد قائمة موجزة بالمكاتب الاستشارية •
- ( د ) بيان إجراءات الاختيار •

( هـ ) ارسال خطاب الى المكاتب الواردة بالقائمة الموجزة بالدعوة للتقدم بعروضها •

( و ) تقييم العروض المتلقاة من المكاتب الاستشارية ، واختيار أحد هذه المكاتب للتفاوض معه على التعاقد •

- ( ز ) التفاوض مع المكتب الذى وقع عليه الاختيار (٢١) •

ويكون موظفو البنك على استعداد للتقدم بالمشورة والمساعدة الى المقترض عند أى طلب منه فى كل مراحل الاختيار ، وذلك فيما عدا ما نص عليه فى البندين ٢ - ٦٠ و ٢ - ٦١ وفى الجزء الرابع من امتناع البنك عن المشاركة فى ( أ ) إعداد القائمة الموجزة بالمكاتب الاستشارية ( ب ) تقييم العروض التى تتقدم بها المكاتب ( ج ) التفاوض من أجل إبرام العقد (٢٢) •

### المبحث الأول - ورقة تحديد المهمة TOR أو الشروط المقترحة للتعاقد

ورقة تحديد المهمة بيان أولى موجه الى الاستشارى يوضح العمل المطلوب ، وبمراعاة احتمال ورود التعديل عليه ، سوف يشكل هذا البيان جزءا لا يتجزأ من العقد الذى سيحكم العمل الذى سوف يؤديه الاستشارى •

ولهذا يجب أن يكون بيان المهمة على أكبر قدر لازم من الوضوح والدقة ، على ما تسمح به المهمة المسندة والظروف التى تتفاعل فيها •

---

(٢١) راجع البند ٢ - ٢ من اللائحة •

(٢٢) راجع البند ٢ - ٣ من اللائحة •

ونظرا لما لهذا البيان من أهمية فى نجاح التكليف وحصوله على أساس سليم ، يقوم البنك بمراجعة ورقة تحديد المهمة وإقرارها (٣٣) .

ويلجأ المقترضون والبنك الى ورقة بيان المهمة ( حى - اوو - آر ) لتحقيق أهداف ثلاثة :

( أ ) كفاءة التوافق بين المقترض والبنك والجهات المعنية الأخرى حول أهداف التكليف وخطة العمل .

( ب ) إعلام الاستشاريين الذين سوف يدعون للتقدم بعروضهم بأهداف العمل وإطار التكليف .

( ج ) تحديد الخدمات التى سوف تكون مطلوبة من الاستشارى عند التعاقد معه (٣٤) .

#### ما الذى تتضمنه ورقة تحديد المهمة :

يجب أن تتضمن ورقة تحديد المهمة عادة ما يأتى :

- ١ - بيان محدد بالأهداف المرجوة من التكليف بالمهمة .
- ٢ - إطار المهمة ، والتوقيت الزمنى المطلوب لأدائها .
- ٣ - الاسهامات التى سوف يتقدم بها المقترض .
- ٤ - النتائج المطلوب من المكتب الاستشارى ان تخلص إليها مهمته من تقارير ورسوم ، وما شابهها (٣٥) .

#### ضرورة الوضوح والتحديد فى بيان شروط العمل المقترح :

إن الوضوح فى بيان شروط العمل المقترح له أهميته بالأخص بالنسبة للدراسات التمهيدية للمشاريع ، حيث يكون تعيين إطار العمل وشكل التكليف مقترحا لتفسيرات مختلفة وتحتاج الى تحديدات حاسمة ودقيقة .

وبالنسبة للخدمات الأدائية والتنفيذية بما فى ذلك الإشراف الهندسى

---

(٣٣) راجع البند ٢ - ٤ من اللائحة .

(٣٤) راجع البند ٢ - ٥ من اللائحة .

(٣٥) راجع البند ٢ - ٦ من اللائحة .

والإنشائي الدقيق ، تحتاج مهام الاستشارى أيضا الى حصر وتعميق ، وهو ما يتوقف بنحو واسع على مدى كثافة المشروع وتعقيده . فإذا كانت قد أجريت دراسة تمهيدية للمشروع ، فإن أبعاد التصميم وغيرها من المعايير التى سيعتد بها الاستشارى سوف تبنى فى الغالب على أساس الدراسة السابقة .

فإذالم تكن قد أجريت دراسة تمهيدية أى دراسة جدوى ، كما فى حالة بعض المشاريع القروية والحضرية ، فإن الاهتمام والحرص يجب ان يولى الى ابعاد التصميم التى سوف تتبع (٣٦) .

#### حدود مسئولية الاستشارى فيما لا يسند إليه :

إذا استخدم مكتب استشارى لإعداد الرسوم النهائية ووثائق المناقصة فإنه سوف يكون مسئولا فحسب عن سلامة ومناسبة العمل الذى قام به .

وعلى الرغم من أن للمقترض الإشراف على أعمال الاستشارى ومراجعتها ، إلا أنه لا يجوز أن يجرى أى تعديلات على الوثائق النهائية التى أعدها المكتب الاستشارى دون موافقته على ذلك .

فإذا كان المكتب الاستشارى مكلفا بالمعونة فى عمليات التجهيز فإنه يكون من المرجح فيه عادة أن يكون له بمقتضى العقد المبرم بينه وبين المقترض سلطة الإشراف على الأعمال المدنية .

على أنه فى بعض الأحوال يتصرف المكتب الاستشارى كمستشار للمقترض بالنسبة للمشكلات الفنية التى يثيرها المشروع ، مع سلطة محدودة فى اتخاذ القرارات على ما يحدده له المقترض . وعندئذ فإن مسئولية كل من المقترض والاستشارى قبل الآخر يجب أن تحدد بوضوح فى ورقة بيان المهمة (تى . اوو . آر ) والعقد (٣٧) .

#### المبحث الثانى - تكاليف المشروع

يجب أن يعد تقدير التكلفة المقترحة لأداء الخدمة الاستشارية . وهذا التقدير يجب أن يراجع من جانب البنك ويوافق عليه .

---

(٣٦) راجع البند ٢ - ٧ من اللائحة .

(٣٧) راجع البند ٢ - ٨ من اللائحة .

ويجب أن يبنى تقدير التكلفة المقترحة على تصورات المقترض المتطلبات المهمة التي سوف يكلف بها المكتب الاستشاري من ناحية نوعيات ومستويات الخبرة المستخدمة ، والمدة القضاة في الموقع وفي المكتب الرئيسي ، والعدد والآلات والمهمات التي يتطلبها تحقيق المهمة ، وغير ذلك من بنود المصروفات التي يتطلبها أداء الخدمة (٢٨) •

### قوائد إعداد ميزانية المشروع :

بينما يكون إعداد تكلفة للمشروع متطلبا لأغراض تتعلق بميزانية كل من المقترض واستخدامات الوكالات المقرضة ، فإن ذلك يخدم أيضا أغراضا أخرى ، فمن أجل التوصل الى تقدير التكلفة ، يجب أن يضحي مندوبو المقترض ملعين بشروط ورقة بيان المهمة ( تى • أو • آر ) وأن يضعوا في الحسبان أساليب بديلة لتنفيذ المهمة • ويؤدي ذلك من ناحية أخرى الى المساعدة في تمهيد الأرضية اللازمة لإعداد القائمة القصيرة أو المختصرة ، ولتقييم العروض المقدمة ، والتفاوض على التماقد ، والإشراف على أداء المأمورية • كما أن ذلك يساعد مندوبى المقترض على تحديد البيانات التي يجب أن يتضمنها خطاب الدعوة الى تقديم العروض (٢٩) •

ورغم أن الثمن أو السعر ليس عاملا يحكم إجراءات الاختيار ، فإن خطاب الدعوة الى التقدم بالعروض يمكن أن يتضمن دعوة الى بيان السعر على أساس تقدير « الشهر رجل » ( مان مونث ) (٤٠) ( وهذا اصطلاح يقصد به عدد الرجال الذين سوف يحتاجهم أداء المهمة مضروبا في الشهور التي سيحتاجونها لأداء المهمة ) أو على أساس الميزانية المخصصة للمشروع الاستشاري • وفي هذه الحالة الأخيرة ينتظر من المكاتب الاستشارية أن تبنى بتقديرها لعنصر « الشهر رجل » المطلوب في إطار هذه الميزانية • أى أن على المكتب الاستشاري الذي يتقدم بعرضه للفوز باختياره للمهمة أن يبين ما سينفقه داخل هذه الميزانية التي سيتعامل على أساسها مع المقترض من تكلفة العمالة التي سيحتاجها أداء المهمة ، ويكون ذلك بضرب عدد هذه

---

(٢٨) راجع البند ٢ - ٩ من اللائحة

(٢٩) راجع البند ٢ - ١٠ من اللائحة

(٤٠) Man Month • وعندما تكون العروض مطلوبة لخدمات معمارية ،

يكون من الطبيعي أن يطلب من المتقربين بعروضهم أن يتقدموا بإجمالي التكلفة للخدمة المطلوبة وليس ببيان الميزانية أو العروضات على أساس المان مونث •

العمالة فى الزمن الذى سيستغرقونه فى أداء المهمة ثم تحدد تكلفة كل من هذه الساعات أو الوحدات الزمنية المتخذة أساسا للمحاسبة .

وعلى أى حال ، فإنه فى الحالات التى يؤخذ الثمن فى الاعتبار عند اختيار الاستشاريين يتضمن خطاب الدعوة الى التقدم بالعروض عادة « طلب بيان التكلفة على أساس الشهر رجل » المنتظر احتياجها دون الميزانية . ويكون فى تزويد المكاتب الاستشارية للمقترض بهذه المعلومة ما يعطى مؤشرا طيبا عن المهمة محل التكاليف ، وبخاصة فى حالة دراسات الجدوى .

وفى حين أن الحاجة الى تخفيف التكلفة مطلب معترف به . فإن البنك يوصى بأن يعد بيان الميزانية بحيث يسمح لكل المكاتب الاستشارية المدعوة أن تتقدم بمقترحات فنية جديرة بالاعتبار ، وذلك كى تتاح لها الفرصة أن تتقدم بمقترحاتها الفنية دون خشية أن تتجاوز بذلك حدود مالية مفروضة ، قد يكون فيها افتقاد المشروع فرصة الحصول على أفضل خدمة بوزع من ضغط المصروفات ، وهو ما ليس فى صالح المشروع الممول من البنك الذى يسهر على حسن أداء الخدمة التى يضع موارده لتمويلها(٤١) .

ولا يعتبر البنك أمرا مرغوبا فيه أن توضع حدود قصوى على تكلفة الشهر عمل بالنسبة للعمالة التابعة للاستشاريين ، نظرا لأن الحد الأقصى الذى لا يمكن تجاوزه يقيد من نوعية وتركيبية فريق العمل الذى يكرسه الاستشارى لأداء المهمة الاستشارية . كما أن مثل هذه الحدود القصوى المفروضة قد تؤثر تأثيرا سيئا على الفرص التى يجرها المشروع بأن ينكس بعض من أفضل الاستشاريين ، وقد يكونون أكثرهم خبرة وحكمة عن التقدم بعروضهم لمجرد أن السعر المعروض يحده الأقصى لا يناسبهم . ولهذا فإن البنك فى مراجعته لتكلفة المشروع المقترحة لن يوافق على فرض المقترض لحد أقصى لثمن الخدمة الاستشارية ولا على أى قيود أخرى على ذلك الثمن(٤٢) .

### المبحث الثالث - القائمة القصيرة للمكاتب الاستشارية

من أجل التأكد من أن المكاتب المعتبرة المؤهلة لتولى المهمة هى وحدها المدعوة للتقدم بعروضها ، يعمد البنك الى مراجعة القائمة القصيرة للاستشاريين التى يعبها المقترض(٤٣) .

(٤١) راجع البند ٢ - ١١ من اللائحة

(٤٢) راجع البند ٢ - ١٢ من اللائحة

(٤٣) راجع البند ٢ - ١٣ من اللائحة

## كيفية إعداد القائمة القصيرة :

هذه القائمة القصيرة تعد عادة من واقع قوائم أطول متحصل عليها بالإعلان ومن الاتصال بالسفارات والنفقات المهنية ومن معلومات المقترض الشخصية ، أو في بعض الحالات غير العادية من البنك نفسه (٤٤) .

ولا يجدر استعمال قوائم مطولة للدعوة الى التقدم بعروض الاستشاريين ، لما في طلب هذه القوائم المطولة من متاعب جسيمة ، ذلك ان العروض المقدمة من عدد غير محدود من المكاتب يستدعى وقتا أطول في تقييمها ، مما يقضى الى مضيق الوقت . كما يمكن ان يؤدي الى تقييمات غير مناسبة . هذا فضلا عن ان عددا من المكاتب الجيدة قد تنكص لذلك عن التقدم بطلبات تتزاحم فيها مع من ليس من مستواها .

وأخيرا ، فإن زيادة اعداد المتقدمين يزيد من عدد المكاتب التي لن تحظى بالهمة ، ومن ثم من احتمالات تحملها بتكاليف غير مبررة . ومن أجل ذلك كله يوصى البنك باتباع قائمة قصيرة للمكاتب تتراوح بين حد أدنى من ثلاثة مكاتب وستة كحد أقصى (٤٥) .

## ما يجب ان تتضمنه القائمة القصيرة :

يجب ان تتضمن القائمة القصيرة تنوعا في مكاتب الاستشارات على المستوى الجغرافي فلا يجدر ان تتضمن القائمة أكثر من اسمين من المكاتب الاستشارية من جنسية واحدة .

كما يوضع في الاعتبار أيضا ان تتضمن القائمة اسم مكتب استشاري واحد على الأقل من دولة نامية أخرى غير الدولة المقترضة .

وبينما يشجع المقترضون على ان يضعوا في قوائمهم مكاتب استشارية محلية ، فإن الفائدة العائدة من تلقى عروض من مكاتب من جنسيات أخرى ، أو من تشجيع مكاتب مشتركة بين مكاتب محلية واجنبية (٤٦) يجب ان توضع في الاعتبار بالنسبة لإسناد المهام الاستشارية الكبرى (٤٧) .

(٤٤) راجع البند ٢ - ٦٦ من اللائحة .

(٤٥) راجع البند ٢ - ١٤ من اللائحة .

(٤٦) راجع البند ١ - ١٢ من اللائحة .

(٤٧) راجع البند ١ - ١٥ من اللائحة .

## المبحث الرابع - استبقاء الاستشارى متى توافرت له الصلاحية

فى بعض الأحيان ، يكون من المفيد التعاقد أو المضى فى تعاقد سابق مع مكتب معين .

ومن هذه الظروف اختيار المكتب الاستشارى الذى قام بتقديم دراسة الجدوى للاضطلاع بمهام المرحلة التجهيزية للمشروع بل والإبقاء عليه متعاقدا مع المقترض فى المرحلة الادائية اللاحقة للمشروع . فإذا كان أحد المكاتب قد تولى إعداد دراسة الجدوى للمشروع وكان مؤهلا فنيا لتولى الخدمات التجهيزية فإن استمراريته ستكون مزية له عند التقييم الفنى للعروض ، لجدوى ذلك على المشروع برعته . فضلا عما يعكسه هذا من توفير فى النفقات لأنه لو أسند المشروع الى مكتب استشارى آخر فى المرحلة اللاحقة ، فإن هذا الآخر قد يحتاج الى عمل اختبارات جديدة ليتأكد من سلامة ما سيمضى فى تنفيذه(٤٨) .

وإنه لما ينصح به عادة أن تسند أعمال تنفيذ الأعمال المدنية ثم الإشراف عليها الى المكتب الاستشارى ذاته الذى قام بأعمال الإعداد لهذه الأعمال ، ذلك أن هذا الاسناد الواحد يكفل أن وثائق العقد سوف تنفذ تنفيذ قائما على فهم صحيح لها ، وأنه لو اقتضى الأمر فى مرحلة التنفيذ إجراء تعديلات فى التصميم ، فهذه التعديلات سوف تجرى على نحو يناسب المفاهيم الأساسية للعقد .

وفى بعض أنماط المشروعات ، مثل تشييد الممدود الكبيرة ، ومحطات الكهرباء والمشروعات الصناعية ، لا يشرع استشاريو التصميم فى تحضير رمومات المشروع إلا بعد اسناد العقد إليهم . ولهذا ففى مثل هذه المشروعات يجدر عادة أن يسند الى استشارى التصميم الإشراف على التشييد(٤٩) .

وقد يكون ثمة حالات لا يكون الاستمرار مع الاستشارى ذاته فى صالح المشروع . ومن هذه الحالات أن تسفر الرسوم التحضيرية عن عدم مناسبتها ، أو أن تتدهور العلاقة بين المقترض والاستشارى الى الحد الذى تكون فيه مواصلة التعامل معه آثار ضارة على المشروع ذاته .

---

(٤٨) راجع البند ٢ - ١٦ من اللائحة .

(٤٩) راجع البند ٢ - ١٧ من اللائحة .

ولهذا كان من الأمور الطبيعية الدخول فى عقود تكفل مبدئيا استقلال مرحلة عن المرحلة التى تسبقها ، فعلى الرغم من أن العادة قد جرت على أن الاستشارى الذى قام بأعمال التحضير يعهد إليه أيضا بأعمال التنفيذ أو الإشراف عليها ، إلا أن العقد الذى يربطه بالمقترض فى هذا المقام يعطى هذا الأخير الحق فى المراجعة التفصيلية الدقيقة أنجزه الاستشارى فى المرحلة الأولى وفى عدم التعاقد معه إلى المرحلة التالية ، وبإسنادها إلى استشارى آخر .

وفى حالة ما يكون لامفر من أن يحل استشارى محل استشارى آخر عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل المشروع ، فقد يكون لهذا الإحلال والتغيير أثره على المسؤولية القانونية لكل من المكتب الاستشارى السابق والمكتب الاستشارى اللاحق . ولهذا فإن المكتب الجديد يجب أن تتاح له الفرصة كى يفحص ويتحقق بالنسبة للعمل الذى قام به الاستشارى السابق . ويجدر أن يطلب من الاستشارى الجديد متى قبل الحلول محل الاستشارى السابق أن يرتضى تحمل المسؤولية عن تصميمات المشروع برمتها .

أما إذا شاء المقترض أن يستعين مكتب استشاريا باخر أثناء سير العمل ، فإن عليه أن يرجع فى ذلك الى البنك قبل أن يتخذ إجراء نهائيا فى هذا الشأن (٥٠) .

#### المبحث الخامس - الالتقاء باستشارى واحد

ثمة ظروف تجعل من المفيد اللجوء الى الالتقاء بمكتب استشارى واحد بدلا من اللجوء الى إجراءات الالتقاء من بين عدة مكاتب تدعى للتقدم يعرضها ، وذلك متى كان ذلك المكتب الاستشارى :

- (أ) وثيق الارتباط بمشروع مماثل فى بلد المقترض .
- (ب) لديه خبرة لا يتيسر العثور عليها لدى غيره بسهولة .
- (ج) توليه ارتباطات مماثلة لحساب المقترض ، الذى تربطه به علاقات عمل طيبة (٥١) .



(٥٠) راجع البند ٢ - ١٨ من اللائحة .

(٥١) راجع البند ٢ - ١٩ من اللائحة .



وبالإضافة الى ما تقدم • فإن البنك لا يرى غياراً على القول بجدوى إقامة علاقات طيبة بين المقرض ( رب العمل ) والمكتب الاستشارى الذى يتوسم فيه مقدرة أكثر من غيره على أداء الخدمة الاستشارية على الوجه الأكمل • ولذلك فإنه على الرغم من أن البنك يوصى بصفة عامة بالدعوة الى التقدم بعروض فى إطار قائمة قصيرة من الاستشاريين ، إلا أن البنك لا يعترض على المقرض إذا ما طلب من مكتب استشارى واحد بعينه يختاره ، التقدم إليه بعرضه وذلك على شريطة أن يوافق البنك على المكتب المدعو للتقدم بالعرض ، وبالتالي يوافق أيضاً على العقد (٥٢) •

### المبحث السادس - خطاب الدعوة الى الاستشاريين

ما الذى يتضمنه خطاب الدعوة الى الاستشاريين :

أولاً : عندما يراجع البنك الدولى خطاب الدعوة الى الاستشاريين لتقديم عروضهم ، يسعى الى التأكد من أن الخطاب يتضمن معلومات مناسبة عن الجوانب التالية من المهمة التى سيكلف به الاستشارى :

١ - وصف موجز للمهمة •

٢ - قائمة بمرفقات الخطاب ، متضمنة ورقة تصديد المهمة (تى • أو • آر ) ومشروع للعقد الذى سيستخدم • على أنه ولئن كان الإجراء المتبع عادة هو إرسال نسخة من مشروع هذا العقد الى الاستشارى إلا أنه فى حالة عدم توافر ذلك العقد أو لسبب من الأسباب عدم إمكانية تدبيره فى حينه • فإن الخطاب الموجه بدعوة الاستشارى يجب أن يشير على الأقل الى نمط العقد الذى سيتبع ، وذلك فضلاً عن طلب بعض المعلومات الإضافية عما هو متوقع أن تغطيه الاقتراحات ، وكذلك نموذج من سابقة خبرة الاستشارى ، الى غير ذلك •

٣ - إذا كانت المهمة المراد التكليف بها على قدر حيوى من الأهمية ، ويدعى إليها استشاريون أجانب ، فإنه يشار فى خطاب الدعوة الى أنه من الأفضل أن يقوم الاستشارى المدعو الى زيارة البلد اذى سيجرى فيه تنفيذ المشروع ، كما يعطى له فى هذا الخطاب بيان باسماء المسؤولين الرسميين الذين يجدر به الالتقاء بهم بشأن المشروع •

---

(٥٢) راجع البند ٢ - ٢٠ من اللائحة •

٤ - تفاصيل عن إجراءات الاختيار التى سوف تتبع فى تقييم العطاءات ، بما فى ذلك مقومات التقييم الفنى ، مع بيان الأهمية التى سوف تعطى لكل من هذه المقومات عند التقييم . فإذا كان الثمن سيؤخذ مأخذ الاعتبار فى إجراءات التقييم ، فيشار الى الأسس التى سوف يقوم عليها أخذ ذلك المعيار فى الاعتبار .

٥ - تطلب تقدير استرشادى لمستوى العمالة التى سيضعها الاستشارى فى خدمة المشروع على أساس من معيار الرجل - شهر ، أما حيث لن يتخذ السعر معيارا للاختيار ، فبيان بالميزانية المكرسة للمهمة ، والتكلفة المقدرة لها .

٦ - تفاصيل ونظام أى تمويل خارجى متعلق بالمهمة .

٧ - البيانات المالية وغيرها التى سوف يكون المكتب الاستشارى المرشح مطالبا بتقديمها فى فترة التفاوض لتوقيع العقد .

٨ - بيان الفترة الزمنية المحددة لتقديم الاقتراحات ( وهى عادة حوالى ٤٥ يوما ) .

٩ - الإشارة الى القوانين المحلية التى سوف تكون ذات صلة وثيقة بعقد الاستشارات المقترح .

١٠ - تنبيه الى الاستشارى بأن أى مؤسسة صناعية أو إنشائية تكون مشاركة له لن تتقرر لها الصلاحية للتقدم الى أى مشروع ناجم عن المهمة الموكولة إليه أو مرتبط بها .

١١ - النمو الذى يتبع فى تقديم العروض ، بما فى ذلك النمو الذى تقوم عليه عروض الأسعار ، إذا كان مثل هذه العروض مطلوبة ، وعندئذ يستلزم أن يقدم كل من العرض الفنى والعرض المالى فى ظروف مغلق واستقلالاً عن الآخر ، بكيفية تكفل أن يجرى التقييم الفنى بغير ما تأثر بالسعر .

١٢ - يطلب من المكتب الاستشارى المدعو أن يبرق :

( أ ) باستلامه خطاب الدعوة .

( ب ) وبيان ما إذا كان سيقدم عرضا أم لا .

( ج ) فإذا كان سيقدم عرضا فما هو التاريخ الذى ترسل فيه .  
للعرض ، وكيفية هذا الإرسال .

١٣ - بيان بعدد المكاتب المدعوة الى التقدم بعروضها ، ويفضل ايضا موافاة كل مكتب استشارى مدعو ببيان بأسماء المكاتب المدعوة الأخرى .

١٤ - بيان المدة التى ستظل طولها عروض الاستشاريين قائمة ، وهى عادة من ٦٠ الى ٩٠ يوما ، وهذه المدة سوف يلتزم الاستشاريون فيها بعروضهم دون تغيير ( بما فى ذلك عروض أسماء فرق العمل المقترحة لأداء المهمة ) فإذا كان ثمة سعر معروض ، فسوف يلتزم الاستشارى بعدم تعديله ، سواء من حيث فئاته أو اجمالیه .

١٥ - بيان التاريخ المتوقع لبدء فيه الاستشارى أداء المهمة المكلف بها .

١٦ - بيان ما إذا كان العقد الذى سوف يبرم مع الاستشارى وما سوف يتقاضاه مستخدموه من مرتبات ، سيكون خاضعا للضرائب أو معفيا منها . فإذا لم يكن ثمة إعفاء فى هذا المقام ، فيذكر ولو على وجه التقريب ما سوف تكون عليه هذه الضرائب أو من أين يستطيع مقدم العطاء أن يحصل على المعلومات اللازمة فى هذا الشأن . وفى حالة ما تكون العروض السعريّة مطلوبة ، يطلب بيان بما إذا كان يجب أن يتضمن العرض المقدم من الاستشارى مبلغا لتغطية الضرائب المحلية من عدمه .

١٧ - بيان تفصيلى عن الخدمات والتسهيلات والمعدات وفرق العمل وغير ذلك من الإمدادات التى سوف يتقدم به المقترض للاستشارى الذى سوف يقع الاختيار عليه ، وذلك بطبيعة الحال ، لو لم تكن هذه البيانات سبق أن عرضت فى ورقة تحديد المهمة ( تى . أو . آر ) .

ثانيا : ولما كان خطاب الدعوة الى التقدم بالعروض يتضمن بيانا بشروط التعاقد المقترح للإجراءات التى سوف تتبع لتقييم العروض ، فإن البنك يجب أن تتاح له الفرصة كى يبدى ملاحظاته على مشروع الخطاب قبل أن يفرغ فى صيغته النهائية(٥٢) .

عندما يتوصل المقترض والبنك الى اتفاق حول القائمة القصيرة للمكاتب الاستشارية يرسل الى كل من هذه المكاتب خطاب دعوة يسمى فى

---

(٥٢) راجع البند ٢ - ٣٩ من اللائحة .

بعض الأحيان طلب عروض ( ريكويست فور بروبوزالز ) (٥٤) ويرمز له  
بـ ( ريب ) (٥٥) .

وبالإضافة الى احتمال الدعوة لزيارة بلد المقترض ومعاينة المنطقة  
التي ستصحب عليها الدراسة ، فإن عروض الاستشارى تتبنى عادة على  
الإفادة بالمعلومات المتضمنة فى خطاب الدعوة . ولهذا فمن المهم أن تكون  
كيفية طلب هذه المعلومات كاملة بأكبر قدر مستطاع ، ليس فحسب للسماح  
للاستشارى بإعداد عرض متجاوب تماما مع خطاب الدعوة ولكن ايضا  
لاتاحة الفرصة كى تأتى العروض المقدمة جميعا قابلة للمقارنة بينها .

ويجب ان يتضمن خطاب الدعوة ايضا مؤشرا واضحا لما سيتبع من  
إجراءات فى تقييم العروض المقدمة ، وأسلوب التقييم الذى يقترحه المقترض .

وبعد تلقى العروض ، يجب على المقترض أن يتبع الإجراءات التى أشار  
إليها فى خطاب الدعوة (٥٦) .

## الفصل الرابع

### إجراءات الاختيار

**اهتمام البنك بالتأكد من اتباع الإجراءات المناسبة لاسناد المهمة :**

ينصب اهتمام البنك فيما يتعلق بعملية الاختيار على التأكد من اتباع  
الإجراءات المناسبة لاسناد المهمة . وفى حين يفسح البنك للمقترض الفرصة  
الرحبية لاقتراح أى إجراء مناسب لممارسة اختيار الاستشارى ، فإن البنك  
يتطلب من المقترض قبل توجيه الدعوة أن يقدم إليه الإجراءات المقترحة متضمنة  
المعيار المقترح للانتقاء ، كى يبدى البنك تعليقاته وملاحظاته عليها . وأن  
توضع هذه الملاحظات المبداة موضع الاعتبار من قبل المقترض . وحينما ينكشف  
للبنك أن إجراء مقترحا غير مناسب وله آثار سيئة على عملية التكليف بالمهمة ،  
فإنه يخطر المقترض بذلك ويطلب منه تعديل الإجراء المقترح (٥٧) .

Request For Proposals (٥٤)

REP (٥٥)

(٥٦) راجع البند ٢ - ٤٠ من اللائحة .

(٥٧) راجع البند ٢ - ٢٦ من اللائحة .

## وجوب الإبانة عن الإجراءات التي سوف تتبع للاختيار في خطاب الدعوة :

عندما يدعو عدد من المكاتب الاستشارية للتقدم بعروضها ، فإن الإجراءات التي سوف تتبع في الاختيار من بينها يجب أن تبين في خطاب الدعوة الى التقدم بالعروض(٥٨) •

### المبحث الأول - نمطان للإجراءات المتبعة للاختيار

ثمة نمطان للإجراءات التي تتبع لاختيار المكتب الاستشاري للتعاقّد معه •

**النمط الأول :** يتمثل في الاختصار على تقييم الصلاحية الفنية للمكتب الاستشاري وطاقتهم مستخدميه الذين سيتولون تنفيذ المهمة ، ومدى مناسبة العرض الذي تقدم به •

**والنمط الثاني :** يتمثل في إجراءات تتبع للتقييم الفني ، مع وضع السعر المعروض لأداء الخدمة موضع التقدير أيضا(٥٩) •

**أولا : التقييم الفني البحث :**

**مقومات تقييم العروض :**

وبمقتضى إجراءات التقييم الفني ، يتم تقييم العروض في ضوء ثلاثة مقومات أساسية على النحو الآتي :

(أ) خبرة المكتب العامة في مجال المهمة المطلوب التكليف بها •

(ب) موافقة خطة العمل المقترحة وتصوراتها لشروط العقد المقترحة (ت • أو • آر) •

(ج) مؤهلات وصلاحيات أفراد طاقم المستخدمين والمساعدين المقترح توليهم المهمة المعروضة(٦٠) •

**التقدير الحسابي للتقييم الفني :**

وكموجة إرشادي لتقييم العروض ، يعطى كل مقوم من المقومات

---

(٥٨) راجع البند ٢ - ٢٢ من اللائحة •

(٥٩) راجع البند ٢ - ٢٣ من اللائحة •

(٦٠) راجع البند ٢ - ٢٤ من اللائحة •

السابقة عدد من الدرجات من إجمالى مجموع الدرجات الذى يساوى مائة •  
وسوف يتنوع ويختلف توزيع هذه الدرجات المائة على مقومات تقييم العروض  
تبعاً لنوع المهمة المراد إسنادها •

وعادة ، بالنسبة للدراسات التمهيدية للمشروع يعطى مقوم الخبرة  
العامة من عشر درجات الى عشرين درجة ، وخطة العمل من خمسة وعشرين  
الى أربعين درجة ، والمهندسين إليهم الوظائف المفتاحية من طاقم المساعدين  
والمستخدمين من أربعين الى ستين درجة •

وبالنسبة للمكاتب الهندسية القائمة بمهام أكثر تعقيدا قد يمول أكثر  
على عنصر الخبرة •

وبالنسبة لخدمات الإشراف على الإنشاءات وغيرها من المهام التنفيذية  
أو الادائية سوف يولى اهتمام أكبر الى صلاحيات المستخدمين المتولين  
للوظائف المفتاحية •

وبعد ذلك تجمع الدرجات المقدرة لكل من هذه المقومات ، ويتم التقدير  
على هدى من مجموعها •

ويمكن أن يحدد قدر أدنى من الدرجات إذا لم يحصل عليه مقدم  
العملاء اعتبر أنه قد تخلف فى حقه الشروط المؤهلة لتكليفه بالمهمة •

ويرتب المتقدمون الذين توفرت فى حقهم شروط التأهيل ، نظراً لحصولهم  
على درجات أعلى من الحد الأدنى للدرجات المطلوبة للنجاح ، فيما بينهم ترتيباً  
تصاعدياً تبعاً المقدار ما حصلوا عليه من إجمالى الدرجات (٦١) •

#### تقدير مؤهلات فريق العمل :

للتوصل الى تقييم صلاحيات وخبرة أفراد طاقم المستخدمين ، تراجع  
صحف التعريف ( سى • فى ) (٦٢) للشاغلين للوظائف المفتاحية فإذا كانت  
المهمة الموكولة ستحتاج الى فرد ذى صلاحيات متميزة ، فقد يكون مرغوباً فيه  
أن تكمل المعلومات الدرجة بصحيفة التعريف الخاصة به بمقابلة أو مقابلات

---

(٦١) راجع البند ٢ - ٢٥ من اللائحة •

(٦٢) (C.V.)

شخصية • ثم يجرى تقييم مدى تأهيل هؤلاء الأفراد على مقنضى الآتى :

(أ) المؤهلات العامة : وتتضمن التعليم والتدريب ومدة الخبرة ونوعية الوظيفة المسندة ، ومدة العمل مع المكتب ، الخ ..

(ب) الجوى العائدة منه على المشروع : ويعنى ذلك مدى مناسبته لأداء المهام التى ستوكل الى الاستشارى •

(ج) اللغة والخبرة فى المنطقة : ويتضمن هذا خبرته فى البلدان النامية المشابهة للبلد الذى ستؤدى فيه المهمة محل التكليف ومعرفته باللغات المستعملة •

ويوصى البنك بأن يكتفى فى التقييم بالشاغطين للوظائف المفتاحية فى كل مجال ، ولا يمتد التقييم الى شاغلى الوظائف الأدنى (١٣) •

**نظامية التقييم على هدى من المقومات الثلاثة السالفة :**

وفى حين أن تقييم هذه المقومات الثلاثة يكون كيفيا ومن ثم الى حد ما شخصيا فإن الإجراء الموضح انفا يمكن من إيراد قدر من النظامية فى عملية الرقابة على اختيارات المقترضين للمكاتب الاستشارية • ويتيح لأكثر من جهة إجراء مراجعة منطقية وتعقيب بناء (١٤) •

**ثانيا : التقييم الفنى المقترن باعتمادات السعر :**

**إعلاء اعتبارات الجودة على النوام :**

قد يكون مناسبا فى بعض الحالات أن يضع المقترض موضع الاعتبار بالإضافة الى التقييم الفنى تكلفة الخدمة المعروضة •

على أن إجراءات الاختيار سواء بمراعاة السعر أو عدم مراعاته ، يجب أن تولى على النوام اعتبارات الجودة كمطلب أول للخدمة الاستشارية المؤداة ولا يجب أن يكون الثمن اعتبارا أساسيا يلقي ظلاله الكثيفة على اختيار مقدم الخدمة الاستشارية •

---

(١٣) راجع البند ٢ - ٢٦ من اللائحة •

(١٤) راجع البند ٢ - ٢٧ من اللائحة •

ومع ذلك ، فإنه بدعوة المكاتب الاستشارية لتقديم عروض بالأثمان بالنسبة لبعض الأنماط من الخدمات التي يمكن أن تكون المقارنة بين الأسعار في صدها عاملا مناسباً للاختيار ، قد يستطيع المقترضون الاستفادة بتوفير مناسب في تكاليف الخدمة المؤداة . ولكن مرة أخرى ، نعود فنقرر أنه يجدر ألا يكون ذلك التوفير على حساب جودة الخدمة بأي حال من الأحوال ، وهو الأمر الذي يحرص عليه البنك الدولي حرصا شديدا . وتتمثل في هذا المقام إحدى سياسات هذا البنك في شأن تجنيز مشروعات التنمية وتزويدها بالخدمات الاستشارية(٦٥) . وهو ما يجب أيضا أن يراعيه مقرض أو رب عمل حريص على سلامة مشروعه .

#### **مؤثرات على مدى استخدام السعر عاملا في التقييم :**

ويمكن أن تصنف التكاليف الاستشارية تصنيفا واسعا من ناحية بعض السمات التي تؤثر على المدى الذي يمكن أن يكون السعر فيه عاملا مناسباً لاستخدامه في إجراء التقييم إلى الآتي :

(أ) مبلغ تراكب المهمة وتعقيدها .

(ب) تأثير المهمة على المنتج النهائي .

(ج) احتمالية أن تقود العروض المقدمة من جانب المكاتب الاستشارية المدعوة إلى نتائج متسارية . وذلك كله على التفضيل الآتي(٦٦) :

**التراكيب والتعقيد :** تغطي الخدمات الاستشارية مهامها بالغة التنوع تتفاوت بين خدمات معقدة التركيب وأخرى بسيطة لا تعدى الأعمال الروتينية . ولو أردنا أن ندرج هذه المهام جميعا تبعا لتعقيدها الفني سنجد أن شريحة صغيرة من هذه المهام ( تتراوح من ١٠ إلى ١٥ / ) سوف ترقى إلى قمة التدرج ، وثمة شريحة أخرى أكبر منها إلى حد ما يمكن إدراجها في الدرجة الدنيا من التدرج ( حوالى من ٢٠ إلى ٢٠ / ) أما بقية الغالبية العظمى من المهام ( حوالى من ٤٠ إلى ٧٠ / ) فيمكن إدراجها في المرتبة الوسطى بين المهام بالغة التعقيد والمهام البسيطة في تركيبها .

ومن أمثلة المهام المعقدة فنيا دراسات الجدوى الممتدة إلى قطاعات مختلفة والمهام المتصفة بالجدة والابتكار ، ومنها على سبيل المثال مشاريع

---

(٦٥) راجع البند ٢ - ٢٨ من اللائحة .

(٦٦) راجع البند ٢ - ٢٩ من اللائحة .



التخطيط العمرانى الكبيرة • كما أن بعض المشروعات البسيطة فنيا بحسب اصلها قد تحتاج الى جهد إضافى يستتبع تعبئة جماعية وتعديلات فى المواقف والسلوك لتناسب الأراضع الاجتماعية المتغيرة ، ولهذا تتحول الى مهام معقدة •

أما المهام ذات الطبيعة التكنيكية الواضحة ، مثل وضع تصميم نظام لرى أراضى زراعية أو شق طريق ثانوى فهى عينات لما يمكن أن يوضع فى الدرجة الدنيا من التدرج الثلاثى لتصنيف المهام الاستشارية من حيث التراكب والتعقيد •

أن التكاليف الاستشارية المتراوحة من حيث تراكبها وتعقيدها بين أن تكون مجرد دراسات جدوى بسيطة أو عمليات إشراف على إنشءات فيمكن أن توضع حيث تنتمى الغالبية العظمى من المهام الاستشارية وهى الدرجة المتوسطة التى تتراوح كما سبق أن قلنا بين ٤٠٪ الى ٧٠٪ من التكاليف الاستشارية وبالنسبة لهذه المهام على الأخص يثور الجدل حول استخدام معيار السعر فى اختيار الاستشاريين ، وذلك بطبيعة الحال وعلى الدوام مع مراعاة عامل الجودة فى المقام الأول ، فلا يلتجأ الى عامل السعر إلا إذا اتفقت العروض المقدمة من ناحية الجودة وفى مجال هذه المهام المتوسطة تثار أغلب مشكلات الاختيار بمراعاة عامل السعر لتخفيض تكلفة الخدمة على عاتق المقترض •

أما بالنسبة للتكاليف التى تنصف مهامها بالتعقيد الفنى فإن اختيار المكاتب الاستشارية فى صدها يكون على أساس التقييم الفنى وحده ، فى حين أن التكاليف بسيطة التركيب فنياً يمكن أن يلعب عامل الثمن دوراً يمتد به إجراءات الاختيار على شريطة أن تراعى المعايير الأخرى التى سيرد ذكرها بالتفصيل حالاً (١٧) •

**تأثير المهمة على المنتج النهائى :** أن ادراك تأثير التكلفة المهمة استشارية على المنتج النهائى هو فى أغلب الأحوال عملية تقديرية تخضع الى حد كبير الى التقييم الذاتى وعلى أى حال ، فإن احتمال انهيار خزان كبير ذو دالة اكبر من احتمال عدم كفاية نظام للضخ بالنسبة لعدم أداء الخبرة الاستشارية ويمكن أن تصنف التكاليف بصفة عامة على أساس النتائج الفعلية العكسية التى قد تترتب لو أن التكلفة لم يؤد على نحو صحيح • وفى هذه الحالة سوف يفضل بلا منازع المكتب الاستشارى الذى لن يترتب على أدائه للخدمة نتائج عكسية تؤثر على المنتج النهائى

---

(١٧) راجع البند ٢ - ٣٠ من اللائحة •

ولو كان يطلب عن أدائه لهذه المهمة تكلفة أكبر . وما قد يبدو مجرد اختلاف صغير فى جودة أداء الخدمة الاستشارية قد يرتب نتائج مالية جسيمة . وعلى ذلك فإن اختلافا صغيرا فى جودة التحليل يمكن أن يؤدي فى بعض الأحيان الى اختلافات جسيمة فى انماط الاستثمار والتكاليف . ولهذا فإن الحكم على تأثير أداء المهمة الاستشارية على المنتج النهائى يجب أن يوضع موضع الاعتبار الجاد فى اختيار الاستشاريين . وسوف يكون لتأثير التكاليف على المنتج دلالة أكبر كلما كنا بازاء تصميم هندسى إنشائى ضخم ، أو دراسة سياسات تثير حساسيات ذات بال بالنسبة للمقترض ذلك أن اعتبارات الجودة يجب أن تكون أكبر كلما صعدنا الى مستويات من المهام أدق وأكثر تعقيدا ويمكن أن يتزايد إمكان الاهتمام بعامل السعر كلما مضينا نزولا فى درجات المهام الى ما هو أكثر بساطة وأقل تركيبا . مثلما فى تصميم لشق طريق فرعى (١٨) .

**القائل :** أن العروض التى تعتبر متماثلة الى حد جوهري ، ويمكن الحكم عليها بأنها تصغر عن خدمات استشارية لا تباين بينها ، هي الحالات الأكثر مناسبة للتنافس على السعر فيها . فالعروض فى هذه الحالات تكاد تكون متشابهة . بمعنى أنها تستجيب الى شروط العقد المقترحة دون أن يكون ثمة حيز كبير تعمل فيه تقديرها فى التنفيذ . وهذه المهام بصفة عامة هي المهام ذات الطبيعة الفنية البسيطة الواضحة ، مثل التصميمات الهندسية لأبنية غير متميزة ، وذلك بالمقابلة للدراسات التى يتوقف فيها قيمة الخدمات الناتجة على نوعية التحليلات المؤداة . وعلى ذلك ، فإن درجة التحديد التى يمكن أن يطرح عليها التكاليف بالمهمة هو عامل مهم فى مدى جواز استخدام عنصر السعر كمعيار من معايير المفاضلة وأرساء التعاقد إذ يتيح ذلك احتمالية التقدم بعروض متقاربة أو متماثلة فى مستوى الجودة (١٩) .

ومن الأمثلة على تكاليفات تكون فيها العروض المتماثلة محتملة تلك المهام ذات الطبيعة الفنية واضحة التحديد . كالأعمال الهندسية الروتينية ، والإشراف على الإنشاءات المعتادة وخدمات الكمبيوتر اليومية ورفع الخرائط المصاحبة ، وتصميم الطرق البسيطة ، واختبارات التربة . وعلى عكس ذلك ، فإن استشارات الإدارة والتدريب ودراسات القطاعات والسياسات

---

(١٨) راجع البند ٢ - ٢١ من اللائحة .

(١٩) راجع البند ٢ - ٢٢ من اللائحة .

يمكن أن تندرج تحت طائفة المشاريع التي يصعب أن يتوافر فيها التطبيق  
أو التماثل (٧٠) .

### حيث لا يكون للسعر دور في الاختيار :

ولهذا فإن المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الثمن كمعيار للاختيار يتوقف  
على التعقيد الفنية المهمة ، وتأثير المهمة على المنتج النهائي ، وقابلية  
العروض للتماثل . وكلما زادت المهمة تعقيدا ، وتأثيرا على المنتج النهائي ،  
وقلت إمكانية تماثلها بغيرها من العروض ، كلما تناقص تأثير السعر على  
إجراءات الاختيار ، ومن ثم فإنه بالنسبة للتكاليف الصعبة التحديد ،  
أو ما هو في قمة سلم المهام المتشابهة أو كان لاي نقصان في جودة أدائها  
تأثير غير مقبول على المشروع الذي تعلق به أداء انهممة الاستشارية ، يجب  
ألا يكون لمعامل السعر دور في إجراءات الاختيار (٧١) .

### ضوابط لاستخدام معيار السعر :

أن القرار بوضع السعر موضع الاعتبار في إجراءات الاختيار يجب  
أن يتخذ قبل الدعوة الى تلقي العروض . على أنه في الحالات التي يكون  
فيها وضع السعر موضع الاعتبار مناسباً (٧٢) ، لا يوصى البنك باتباع أسلوب  
معين من الإجراءات لأعمال هذا المعيار ، إلا أن يستخدم بحيادية وحذر ،  
وعدم التقليل من اعتبار الجودة أو العلاقة الطيبة بين العميل والاستشاري .  
وأن تعيين العلاقة المناسبة بين السعر والجودة الفنية يجب أن تكون مسألة  
محل تقدير في كل حالة على حدة ، بمراعاة السمات الثلاثة السالف  
مناقشتها فيما تقدم . ويجرى التقييم على أساس السعر والتقييم على أساس  
الجودة الفنية على مستويات مختلفة ليس من السهل المقارنة بينها . وعلى  
سبيل المثال ، فإن ١٠٪ اختلاف في الجودة الفنية قد يستاهل ٢٠٪  
من التخفيض في السعر وقد لا يستاهل ، وذلك اعتمادا على طبيعة التكلفة  
وتقدير العمل من جانب المقترض . ولهذا فإنه يجب أن تجرى التقديرات بحذر في  
كل حالة لوزن عامل السعر والعوامل الفنية (٧٣) .

---

(٧٠) راجع البند ٢ - ٣٣ من اللائحة .

(٧١) راجع البند ٢ - ٣٤ من اللائحة .

(٧٢) فيما عدا الحالة التي سيورد نكرها في البند ٢ - ٣٦ من اللائحة .

(٧٣) راجع البند ٢ - ٣٥ من اللائحة .

## التقييم الفني يسبق استعراض العروض المالية :

عندما لا يؤخذ السعر مأخذ الاعتبار يجب أن يجرى التقييم الفني مستقلاً وبمناى عن تأثير عامل السعر . ولهذا فإن إجراءات الاختيار يجب أن تكون على مرحلتين وتقدم العروض الفنية والعروض المالية ، كل منها على حدة وفي مظهر منفصل ، أو تقدم العروض الفنية أولاً ، ثم تقدم العروض المالية فى تاريخ لاحق . وفى كل من الحالتين ، يجب أن يتم الانتهاء من التقييم الفني قبل استعراض العروض المالية (٧٤) .

ومن المهم ، مراعاة إجراء التقييم فى هذه الحالات على مرحلتين . ويجب أن تتخذ التدابير المناسبة لضمان أن اللجوء الى معرفة السعر لن يكون متاحاً للقاتمين بالتقييم الى أن تنتهى إجراءات التقييم الفني ، وذلك بأن يستلزم أن تظل عروض الثمن فى المطارييف المغلفة ، ومودعة لدى جهة حكومية أو مكتب محاسبى خاص موثوق فيه .

ولما كانت إجراءات التقييم تعتبر جزءاً من مراجعة البنك لإجراءات الاختيار المقترحة من قبل المقترض (٧٥) فإنه سوف يكون للبنك أن يقرر ما إذا كانت إجراءات التقييم على مرحلتين قد روعيت على نحو مرض .

ويقوم الإجراء المعروف بنظام المظروفين على مبدأ طلب الأسعار ، ولكن لا ينظر فى مقارنتها ابتداءً . ولكن البنك لا يجب أن يحدد هذا الإجراء إذ ليس ثمة إلا منفعة قليلة من ورائه ، فضلاً عن وجود مضار محتملة فى طلب عروض للأسعار مادام أن تجرى المقارنة بينها ، فى المقام الأول . وعلى أى حال فحينئذ يمارس نظام المظروفين بسبب متطلبات محلية والفة به ، فإن البنك سوف يتطلب اتخاذ الضمانات التى تكفل أن الأسعار لن تجرى مقارنتها ، إلا كجزء من الأجزاء التى يتطلبها النظام ذى المرحلتين على ما توضح فى التلخيص أنفى الذكر (٧٦) .

(٧٤) راجع البند ٢ - ٣٦ من اللائحة .

(٧٥) راجع البند ٢ - ٣٧ من اللائحة .

(٧٦) ويجوز أن تشير الى مزيد من التفاصيل الموضحة لهذا النظام . فى ظلّه تطلب الشروط الفنية والشروط المالية معاً . على أن تقدم العروض المالية فى مطارييف مغلفة . ويتخذ إجراءات التقييم الفني ، ولا يفتح من المطارييف المنطوية على العروض المالية سوى مظروف صاحب أفضل العروض الفنية . فإذا تمت بنجاح المفاوضات مع هذا المكتب الاستشارى ، فلا تفتح بقية المطارييف المالية وتعاد الى أصحابها . أما إذا فشلت المفاوضات فيفتح المظروف المالى لصاحب ثانى أفضل عرض فنى ويدعى للتفاوض على العقد . وبصفة خاصة فإن المظروف المالى لصاحب العرض الفني الثانى لن يفتح إلا بعد الاتفاق مع المكتب الأول على أنه ليس بالإمكان إبرام العقد معه .

راجع البند ٢ - ٣٨ والبندين ٣٦ - ٣٧ و ٢ - ٣٧ من اللائحة .

## تقييم العروض :

يرغب البنك عادة أن يتلقى نسخة من العرض الفائز ليبدى عليه ملاحظاته قبل أن يوجه المقترض الدعوة للتفاوض على العقد الى المكتب الفائز ، وذلك كي يتحقق البنك من صلاحية خطط العمل المقترحة وملاءمة النحر الذى ستعالج عليه ومؤهلات وخبرة العمالة التى يستعين بها المكتب الاستشارى المذكور لتنفيذ المهمة .

كما قد يرغب البنك فى بعض الحالات ، أن يراجع تقرير التقييم الذى تصدى للعروض كلها (٧٧) .

وبعد تلقى العروض من المكاتب الاستشارية التى وجه إليها خطاب الدعوة ، يضحى الهدف الأول من تقييم هذه العروض هو التوصل الى اختيار المكتب الذى يفضل جودة عرضه سيعتبر الأفضل تأهيلا لتكليفه بالمهمة . اما الهدف الثانى من فحص العروض وتقييمها فهو تحديد ما هى التعديلات ، لو كان لها مقتضى ، التى يجب أن تناقش ، بالنسبة لخطة عمل المكتب الفائز أو هيئة مستخدميه ، أثناء التفاوض لإبرام العقد (٧٨) .

ويجب أن تبدأ إجراءات التقييم فى أقرب وقت ممكن بعد تلقى العروض جميعها وتقوم بالتقييم عادة لجنة تقييم ، كما هو موضح بخطاب الدعوة (٧٩) . وفى حالة ما أن يكون الثمن داخلا فى مقومات التقييم فإن الإجراءات يجب أن تتم على مرحلتين على ما توضح انفا . ويجب دعوة المكتب الحاصل على أعلى درجات التقييم بعد وضع كل الاعتبارات موضع التقدير ، الى التفاوض من أجل الاتفاق على عقد يقوم على مقتضاء بتنفيذ المهمة المقترح اسنادها إليه (٨٠) .

---

(٧٧) راجع البند ٢ - ٤١ من اللائحة .

(٧٨) راجع البند ٢ - ٤٢ من اللائحة .

(٧٩) راجع بند ٢ - ٤٠ من اللائحة .

(٨٠) راجع البند ٢ - ٤٢ من اللائحة .

## المبحث الثاني - العقد

ويقوم البنك بمراجعة العقد المتفاوض عليه بين المقترض والمكتب الذى وقع عليه الاختيار وإيداء الملاحظات أن وجدت ، وذلك قبل التوقيع عليه •

ويجب أن يحظى العقد ، وكل تعديل جوهرى فيه ، باقتناع البنك وقبله • وبعبارة أعم يحتفظ البنك بالحق فى عدم تمويل العقد فى الحالات الآتية :

(أ) حالة ألا يكون الاستشاريون قد اختيروا وفق إجراءات متفق فى جوهرها وتلك التى اتفق عليها بين البنك والمقترض •

(ب) حالة عدم رضا البنك عن مؤهلات الاستشارى •

(ج) حالة ما تكون شروط وأوضاع العقد غير وافية فى نظر البنك (أ١) •

### المفاوضات :

فى أعقاب القرار الصادر بتحديد العرض الفائز ، يدعى اكتب الذى وقع عليه الاختيار ، وفقا للإجراءات المتقدمة ، للتفاوض على عقد مع المقترض •

ويوصى البنك بأن تستكمل مناقشات خطة العمل ، واستخدام المساعدين وأسهمات المقترض وشكل العقد المقترح ، قبل البدء فى المفاوضات المالية (أ٢) •

أن تغيير المكتب الاستشارى لمستخدميه أمر غير مرغوب فيه فى أى وقت من الأوقات وعلى الأخص فى الفترة بين تسلم المقترض لعروض الاستشارى وبدء العمل الميدانى •

وعلى أى حال ، فإذا كانت فترة صلاحية العرض وقيامه قد انقضت فلن استبدال الاستشارى لمستخدميه الذين نوه عنهم فى عرضه يمكن أن يكون موضع مناقشة أثناء المفاوضات ، وأثناء تنفيذ المكتب الاستشارى للمهمة التى أسندت إليه يكون للمكتب المذكور أن يستبدل موظفيه بسبب المرض

---

(أ١) راجع البند ٢ - ٤٤ من اللائحة •

(أ٢) راجع البند ٢ - ٤٥ من اللائحة •

أو عدم الصلاحية ، إلا أن الاستشارى عليه فى هذه الحالة أن يقترح على  
المقرض آخرين مناسبين للحلول محلهم ويحصل على موافقتهم عليهم .

وقد يطلب البنك أن يقتنع من ناحية بصلاحية العمالة التى حلت محل  
العمالة السابقة ، وذلك بالنسبة للشاغلين للوظائف المفتاحية (٨٢) .

ويفضل أن تبدأ المفاوضات المالية بإيضاح يتعلق بموقف الاستشارى  
من الضرائب المحلية ومدى مسؤوليته عنها . وكيف سوف تسوى هذه المسؤولية  
الضريبية فى العقد .

وعلى الرغم من أنه لا توجد إشارة فى هذه اللائحة الى القواعد التى  
تجرى عليها المفاوضات ، إلا أن ثمة ممارسات لا يعتبرها البنك محقة  
لمصلحة المشروع على اكمل وجه .

وتفترض المفاوضات على السعر عادة أن الاختيار قد سبق أن تم على  
أساس الجودة ثم يجيء النقاش فى السعر حيث يجوز اتخاذ السعر عنصرا  
من عناصر التقييم والاختيار ، على أن الدائرة التى يتوقع تخفيض السعر  
فى إطارها تكون دائرة ضيقة وائى مفاوضات لتنزيل السعر أكثر من ذلك  
سوف يكون على حساب الجودة فى الأغلب .

وفى الحالات التى لا تكون أفضل العروض الفنية أقلها سعرا ، قد  
يتجه البعض الى اعطاء أفضل العروض الفنية الى مقدم أرخص عرض .  
ويطلب منه أن يوفق بين هذا العرض والسعر الذى يقترحه . وقد يتجه  
البعض الآخر الى أن يطلب من المكتب الذى قدم أفضل العروض فنيا أن  
يؤدى المهمة بأرخص سعر . ولكن كلا من هاتين الممارستين لا تلقى تحبيذ  
البنك وثمة مصلك آخر بدوره لا يعير عامل الجودة الفنية اعتباره بأن تجرى  
المفاوضات مع أكثر من مكتب واحد فى الوقت ذاته . وهو ما يرفضه البنك  
بدوره .

وفى الوقت الذى يجب أن يكون ثمة مرونة فى خطط العمل ، فإن  
التخفيضات الكبيرة فى المقرر صرفه على الاستشارى والسابق اعتماده  
كمصرف مناسب للمشروع لا يجوز الالتجاء إليها بحجة تحقيق كفاية الميزانية .

---

(٨٢) راجع البند ٢ - ٤٦ من اللائحة .

ولا يوافق البنك على عقود نابغة من ممارسات تصسخ عائد  
التكليف (٨٤) •

**أخطار المكاتب التي لم تفز بالعباء :**

بمجرد أن تستكمل المفاوضات مع المكتب الذي وقع عليه الاختيار ،  
على المقترض أن يخطر المكاتب الأخرى المدرجة بالقائمة القصيرة بأن  
الاختيار لم يقع عليهم لأداء المهمة (٨٥) •

**إعلان أرساء العقد :**

بعد أن يتم إبرام عقد استشارات يكون للبنك مصلحة فيه ، على  
المقترض أن يبادر الى اخطار البنك بذلك حتى يذيع هذا أو يتخذ ترتيباته  
لنشر هذا العقد إذا مازادت قيمته على خمسمائة ألف دولار أمريكي (٨٦) •

## **الفصل الخامس**

**نوعيات خاصة من الاستشاريين المتعاقدين معهم**

**المبحث الأول - المكاتب الاستشارية المستخدمة من البنك الدولي  
باعتباره وكالة تنفيذية**

**إجراءات الاختيار والتعاقد :**

سبق أن توضح (٨٧) أن البنك الدولي قد يتعاقد مباشرة مع مكاتب  
استشارية من أجل أداء مأموريات يعتبر البنك المذكور بالنسبة لها هيئة  
منفذة « لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية » ( يو • أن • دي • بي ) • وإجراءات  
الاختيار التي يتبناها البنك الدولي في هذه الحالات تكاد تكون هي ذاتها  
المستخدمة بالنسبة للمكاتب الاستشارية المتعاقدين معها من قبل المقرضين •

---

(٨٤) راجع البند ٢ - ٤٧ من اللائحة •

(٨٥) راجع البند ٢ - ٤٨ من اللائحة •

(٨٦) راجع البند ٢ - ٤٩ من اللائحة •

(٨٧) راجع البند ١ - ٥ من اللائحة •



والسابق استعراضها فيما تقدم (٨٨) • ويتولى موظفو البنك الدولي - في حالة استخدام مكاتب استشارية باعتباره وكالة تنفيذية لذلك البرنامج من برنامج الأمم المتحدة - إعداد ورقة تحديد مهام العمل • والقائمة القصيرة ، بالتشاور مع الوكالات الحكومية المعنية ثم إعداد الصياغة النهائية لهذه وثيقة مع الحكومة المعنية أيضا • ولما كانت أغلب الأمور التي يتولاها البنك كهيئة منفذة هي من قبيل الأمور التي ليس مناسبا فيها استخدام السعر كمعيار للاختيار ، فإن البنك يطلب عادة من الاستشاريين عرضا غير سعري • ويعقب عملية تقييم العطاءات بمعرفة البنك عادة ، حضور ممثل معتمد من الدولة المتلقية للخدمة للمفاوضات مع المكتب الاستشاري بهدف التوصل الى أفضل فهم من الأطراف المعنية كلها للمهمة المنوطة ، بما في ذلك الموافقة على نوعية الخدمات والتسهيلات التي ستقدمها الحكومة عينا (٨٩) •

### الإشراف :

ويكون البنك مسئولًا عن الإشراف على المكاتب الاستشارية التي تستخدمها كهيئة منفذة • وعلى أي حال ، فإن البنك والحكومة المعنية يوافقان عادة أن تتولى الحكومة متابعة العمل الميداني الذي يؤديه الاستشاري • كما أن الفواتير عن الخدمات الميدانية المؤداة بمعرفة الاستشاري تراجع عادة من جانب الحكومة قبل أن تقدم للبنك (٩٠) •

### المتابعة :

وتقع على عاتق الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية في البلد الذي تجرى فيه الدراسة ، مسئولية متابعة تقدم الدراسات الممولة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية نيابة عن البرنامج المذكور • ومن أجل تسهيل ذلك ، يتفق من الاستشاريين إقامة اتصالات بالممثل المقيم ، وتزويده بصورة من كل تقرير يعد • وعلى أي حال فإن الممثل المقيم لا تكون له سلطة التصرف نيابة عن البنك أو أن يصدر تعليمات الى الاستشاريين في أمور متعلقة بعقدهم مع البنك (٩١) •

---

(٨٨) راجع فقرات البند ٢ من اللائحة وقد وردت تفصيلًا فيما سلف •

(٨٩) راجع البند ٣ - ١ من اللائحة •

(٩٠) راجع البند ٣ - ٢ من اللائحة •

(٩١) راجع البند ٣ - ٣ من اللائحة •

## المراجعة الدورية المشتركة :

وتخضع الدراسات الممولة من قبل برنامج الأمم المتحدة للتنمية للمراجعة الدورية المشتركة من قبل ممثلين عن الحكومة والبرنامج والبنك . وعلى ضوء تقدم الدراسة وما تصرف عنه من نتائج ، يمكن أن تجرى التصحيحات فى الأهداف وخطة العمل والميزانية عند ذلك (٩٢) .

## المبحث الثالث - المكاتب الهندسية

### البيوت الهندسية والخدمات التى تتولاها :

ثمة نوع من المكاتب الاستشارية يقدم ، منفردا أو بالاشتراك مع مكاتب أخرى الخدمات المطلوبة لهيكله ، وتصميم ، وتنفيذ ، وتشغيل مشيدات صناعية وتعدينية وغيرها مما ينفق عليه رؤوس أموال ضخمة . وهذه الهيئات الكبيرة هى ما تعرف عادة بالمنشآت أو البيوت الهندسية . وهى عادة شركات ضخمة يتنوع نشاطها الهندسى فى عدة مجالات ، يكون أحدها مجال الاستشارات . وبصفة عامة فإن الخدمات التى تتولى هذه البيوتات أو المنشآت الكبيرة تقديمها تتضمن كل أو بعض الأعمال الآتية : تحديد إطارات المشاريع ، اختيار أساليب الإنتاج ، تدبير التكنولوجيا والرخس اللازمة ، تصميم العمليات ، إجراء المهام الهندسية الدقيقة ، تزويد المشروعات بالسلع والخدمات اللازمة ، التفتيش على سير العمل ، إدارة المشاريع الإنشائية ، تدبير تأمينات أداء المشروع ، تقديم المساعدة فى شئون تجهيز المشروعات ، وتولى عمليات إطلاق طاقاتها الإنتاجية الأولية ، وتزويدها بالعمالة الفنية اللازمة والتدريب . كما أن المنشآت الهندسية قد تملك الرخصة للنسق المقترح للعمل أو للمنتج . كما أن عديدا من هذه المنشآت تتولى أعمال الإنشاءات والتصنيع ، والتركيب . وعلى أى حال فإنه بالنسبة للمشاريع الممولة من البنك الدولى فإن هذه المنشآت ممتنع عليها الجمع بين تقديم الخدمة الاستشارية وتولى أعمال الإنشاء أو توريد البضائع اللازمة للمشروع . على أن هذا الحظر لا يصرى بالنسبة لعقود تسليم المفتاح (٩٣) ، وبالنسبة للعقود التى تتطلب بعض بنود من مواد ومعدات على غاية من الحيوية .

وتفرد لائحة البنك الدولى لاستخدام الاستشاريين أحكاما خاصة فى

(٩٢) راجع البند ٣ - ٤ من اللائحة .

(٩٣) راجع البند ١ - ٩ من اللائحة .

شان اختيار هذا النوع من المنشآت لاسناد المهام الاستشارية إليها . حيث أن البنك الدولي يستلزم بالنسبة لاختيار مثل هذه المنشآت إجراءات تنصفه بمزيد من التفصيلية والتعقيد يتجاوز ما تستلزمه بالنسبة لغيرها من المكاتب الاستشارية(٩٤) .

### تزايد تدخل البنك الدولي في إجراءات الاختيار بالنسبة لهذه المنشآت :

وعلى الرغم من أن خطوات اختيار هذه المنشآت تشبه خطوات اختيار غيرها من الاستشاريين(٩٥) إلا أن تدخل البنك الدولي في إجراءات الاختيار بالنسبة لهذه المنشآت يتزايد الى الحد الذى تكون فيه موافقته على كل خطوة مطلوبة . وكما أنه فى حالة الاستشاريين الآخرين غير المنشآت الهندسية يقدم البنك الدولي مساعدته فى إعداد مشروع « ورقة تحديد المهمة » للخدمات المطلوبة ثم يعود فيوافق على صياغتها النهائية وذلك أيضا مع اعتماد التكلفة المقدرة لهذه الخدمات . وتوجه الدعوة عادة إلى عدة منشآت للتقدم بعروضها ، ويتطلب إعداد القائمة القصيرة للاستشاريين المدعوين للتقدم بالعطاءات جهدا شاقا مكثفا ويحتاج الى دقة كبيرة . وقد يتطلب البنك الدولي من المقترض أولا أن يعلن عن المهمة التى سيدعو الاستشاريين لها على امس دولية ، بدعوة المنشآت صاحبة الكفاية لأداء المهمة الاستشارية المطلوبة الى التقدم ببيان كفاياتهم إذا ما أبدوا اهتماما بالقيام بالمهمة . وعلى ضوء المعلومات التى تتقدم بها المكاتب أو المنشآت المذكورة يتولى المقترض بعد ذلك عملية غريلة متأنية للتوصل الى قائمة قصيرة ، مستخدما فى هذا المقام المعيار الذى سبق له مناقشته والاتفاق عليه مع البنك الدولي . وسوف تقتصر الصياغة النهائية للقائمة القصيرة على أن تتضمن المكاتب التى تعتبر ، من خلال المعلومات المتحصل عليها ، قادرة على التقدم بعروض تبدو إيجابية أى تتلاقى مع ما وجهت بشأنه الدعوة . وهذه القائمة النهائية التى تقتصر عادة على مكاتب استشارية تتراوح بين ثلاثة وسعة ، سوف تناقش ويوافق عليها مع البنك الدولي . وفى بعض الحالات الخاصة ، مثلما لو كان هناك علاقات طيبة قائمة بين المقترض ومنشأة هندسية ، يمكن للمقترض ، ولكن بموافقة البنك الدولي المسبقة ، الدخول فى تفاوض مع منشأة واحدة دون غيرها(٩٦) .

---

(٩٤) راجع البند ٤ - ١ من اللائحة .

(٩٥) راجع ما ورد ذكره من قبل تحت البند ٢ - ٢ من اللائحة .

(٩٦) راجع البند ٤ - ٢ من اللائحة .

ويلزم تصديق البنك الدولي على مشروع خطاب الدعوة ، متضمنا التقييم المعتمد وإجراءات الاختيار الموافق عليها ، قبل ارساله الى المنشآت التى ورد اسمها فى القائمة القصيرة ، ولما كانت العروض ليست بالهيئة او البسيطة ، ويحتاج إعدادها عادة الى جهد هندسى مكثف ، فإنه يسمح لتقديم هذه العروض بمهلة اكبر مما يسمح به فى اغلب المهام الاستشارية الأخرى . وسوف تتضمن العروض عادة وصفا مفصلا للمشروع ، بما فى ذلك كافة التراكيب ، والمعدات والمواد المطلوبة ، والمنهج الإنشائى ، وتحديد المقاولات المتبعة ، والجدول الزمنى للتنفيذ ، والضمانات والمسئوليات ، بمراعاة أبرز الموارد والمصارف والتكاليف الرأسمالية ونفقات التشغيل وإدارة المشروع ومساعدات التدريب والبدء فى التشغيل ، ووصف شامل لكل ما تعرضه المنشأة الهندسية من خدمات (٩٧) .

وعادة ما تطلب العروض السعرية أيضا ، على اساس من إجراءات تقييم على مرحلتين على نحو مشابه لما هو متبع بالنسبة لتقييم العروض السعرية المقدمة من الاستشاريين الآخرين . وعلى أى حال ، فإنه فى هذه الحالة تبدأ الإجراءات بالتقييم الفنى للعروض ثم يعقب ذلك مقارنة بين الأسعار تغطى ليس فحسب تكلفة الخدمات المهنية للمنشأة ، بل أيضا التكلفة المقدرة للخطوة المقترحة وإدخالها حيز التنفيذ ، وقيمة العائد منها ، مع وضع موضع الاعتبار عوامل مثل الجزاءات التى تقبل المنشأة الهندسية أن تتحملها فى حالة الإخلال بالتزاماتها ، أو أى إعانات أو ضمانات تتقدم بها لصالح المشروع أو المسئوليات التى هى على استمداد أن تأخذها على عاتقها قبل المقترض (٩٨) .

### تقييم العروض المقدمة من المنشآت الهندسية :

وتعتبر عملية تقييم العروض المقدمة من المنشآت الهندسية عملية جسيمة ، وتحتاج الى جهد ملحوظ . ويعد أن تفتح مظاريف العروض الفنية ، قد يدعو المقترض المنشآت لإيضاح بعض النقاط الخاصة بعروضها بل وربما لتعديلها أيضا . فإذا اجريت تعديلات فى العروض الفنية ، وجب أن يسمح للمنشآت أن يقدموا عروضاً سعرية إضافية . وعندئذ ، سوف تفتح مظاريف كل من العروض السعرية الأصلية والإضافية ، وتردج

---

(٩٧) راجع البند ٤ - ٣ من اللائحة .

(٩٨) راجع البند ٤ - ٤ من اللائحة .

كافة بنود التكلفة والربح التي يمكن أن تترجم لأرقام مالية بقيمتها الحالية . أما البنود التي لا يمكن ترجمتها إلى أرقام مالية فتعطى درجات وتدرج في الترتيب النهائي للعروض من خلال معايير سبق تحديدها في منهج التقييم الذي جرى الاتفاق عليه . ثم يرفع الترتيب النهائي للعروض ، مع التقييم ، والعرض الفائز ، والعطاء الذي يزيكه المقترض ، إلى البنك الدولي للمراجعة واعتماد المنشأة المزمكة . وقد يرغب البنك المذكور في هذا الخصوص مراجعة العروض كلها ، وهو يتوقع عادة أن المقترض سوف يختار أعلى المنشآت مقاما في الترتيب النهائي للعروض(٩٩) .

#### • وجوب أن تكون إجراءات الاختيار وشروط العقد مرضية للبنك الدولي :

ويجب أن تكون الإجراءات التي اتبعت لاختيار المنشأة الهندسية الفائزة بالعطاء ، ومؤهلات هذه المنشأة للفوز بالعطاء ، وشروط وأوضاع العقد المبرم بين المقترض والمنشأة الهندسية ، فضلا عن أي تعديلات جوهرية تجرى في هذا الشأن - يجب أن يكون كل ذلك مرضيا للبنك الدولي ، الذي يحتفظ لنفسه بالحق في عدم تمويل عقد من العقود في إحدى الحالات الآتية :

- (أ) أن يكون اختيار المنشأة الهندسية التي يرسو عليها العطاء لم يجر طبقا للقواعد السابق الاتفاق عليها بين المقترض والبنك .
- (ب) أن تكون مؤهلات المنشأة الهندسية غير مرضية بالنسبة للبنك .
- (ج) أن تكون شروط وأوضاع العقد غير مرضية بالنسبة للبنك(١٠٠) .

#### المبحث الثالث - الاستشاريون الأفراد

##### • لا اعتراض من البنك الدولي على استخدام الاستشاري الفرد :

لا يختلف موقف البنك الدولي من خدمات الاستشاريين الأفراد عن موقفه بصفة عامة من هذه الخدمات عندما تقدم من قبل مكاتب استشارية أو بعبارة أخرى ، يقبل البنك المذكور أن يتعاقد المقترض مع استشاريين فرادى ، إذا ما توافر لهؤلاء الأفراد الذين يقترح المقترضون التعاقد معهم الخبرة والكفاية ، وتكون شروط وأوضاع استخدامهم مقبولة من البنك .

---

(٩٩) راجع البند ٤ - ٥ من اللائحة .

(١٠٠) راجع البند ٤ - ٦ من اللائحة .

وعلى أى حال ، فإن إجراءات الاختيار بالنسبة لهؤلاء الاستشاريين تكون بصفة عامة أقل تعقيدا ، فلا يتطلب البنك فى هذه الحالة عادة سوى الموافقة على ورقة تحديد المهمة ( تى • أوو • آر ) وعلى مؤهلات الاستشاريين الأفراد وشروط استخدامهم ، وذلك على أى حال قبل الدخول فى أى تفاوض أو تعاقد معهم (١٠١) •

### احوال استخدام الاستشارى الفرد :

ويستخدم الاستشاريون الأفراد عادة فى الأحوال الآتية :

(١) حيث لا تتطلب المأمورية الاستشارية طواقم من العاملين •

(ب) حيث لا يكون الدعم المهنى الإضافى الخارجى متطلبا للمشروع •

(ج) حيث تكون خبرة الاستشارى الفرد وتأهيله هما المطلب الأساسى لأداء المهمة على وجسه مرض • فإذا رأى استخدام ثلاثة أو أكثر من الاستشاريين الأفراد فقد يضحى التنسيق الإدارى والمسئولية الفنية المشتركة بين هؤلاء أمرا صعبا • وفى مثل هذه الحالات ، يعتمد البنك الدولى عادة الى تقديم النصح الى المقترض بأنه سوف يكون من الأفضل التعاقد مع منشأة استشارية (١٠٢) •

### حالة ما إذا كان الاستشارى الفرد منتميا الى مكتب استشارى :

ومن وقت لآخر ، قد يصبح أفراد من العاملين فى مكتب من المكاتب الاستشارية مطلوبين كاستشاريين فرادى • وفى مثل هذه الحالات ، فعلى الرغم من أن الاتفاق يبرم عادة مع المنشأة أو المكتب لتزويد المشروع بالفرد الاستشارى الذى حدد اسمه ، إلا أن هذا الشخص ، وليس المنشأة التى ينتمى إليها ، هو الذى يصبح مسئولا عن سلامة العمل وجودته ، كما أنه ، لو لم ينص على غير ذلك فى العقد ويضمن فيه كجزء من التكلفة ، فإنه لا يجب أن تتوقع مساعدة مهنية صغرت أم كبرت من المكتب الاستشارى الأم • كما أن مطلب الحيادية المهنية يسرى أيضا بالنسبة لهذه المنشأة على ما سبق إيضاحه من قبل (١٠٣) •

---

(١٠١) راجع البند • ١ من اللائحة •

(١٠٢) راجع البند • ٢ من اللائحة •

(١٠٣) راجع البند • ٢ و ١ - ٨ من اللائحة •

## صعوبة التوصل الى استشارى فرد :

إن الاستشاريين الأفراد غير معروفين عادة فى سوق المعاملات الاستشارية بالمقدّر الذى يتحقق للمنشآت الاستشارية . ولهذا فإن المقترضين قد يلقون صعوبة فى استخدام استشاريين أفراد من أجل أداء الاموريات الاستشارية الممولة من البنك الدولى . ومن أجل ذلك ، فإن البنك على أسس استثنائية بحث ، وبشروط مماثلة لتلك التى سبق الإشارة إليها (١٠٤) ، يكون على استعداد للمعاونة فى استخدامها (١٠٥) .

## الفصل السادس

### أنماط العقود الاستشارية

#### عدم وجود أنماط إلزامية مسبقة :

هناك أنماط عديدة أساسية من العقود المستخدمة للحصول على الخدمات الاستشارية ويجب أن يتخذ القرار باكراً حول أى أنماط العقود يمكن أن يستخدم إذ يجب أن يرفق بخطاب الدعوة صورة النمط المختق للعقد الذى سوف يبرم (١٠٦) .

وليس للبنك نموذج واحد يحتمه دون غيره . وأن كان البنك على أى حال قد استشير أيضاً عند تحضير العقد الدولى للمهندسين الاستشاريين (١٠٧) ولا يبدى البنك اعتراضاً عند استخدام المقترض لهذا النموذج .

#### أربعة أنماط من العقود الاستشارية :

تعرض لائحة البنك الدولى لاستخدام الاستشاريين فى ملحق خاص اربعة أنماط أساسية من العقود الاستشارية . وذلك على التفصيل الآتى :

#### ١ - العقد على أساس الجهد محسوباً على أساس الوقت (رجل - شهر) :

ينتشر استخدام هذا النمط من أنماط العقود مع الاستشاريين بالنسبة

---

(١٠٤) راجع البند ٢ - ٦٠ و ٦١ من اللائحة .

(١٠٥) راجع البند ٥ - ٤ من اللائحة .

(١٠٦) ويتضمن ملحق لائحة البنك بياناً بأنماط هذه العقود .

(١٠٧) عقد الفيدك (FIDEC) .

لمهام التخطيط العام ، ودراسات الجدوى ، والتصميم ، والعمليات الهندسية .  
التفصيلية ، والإشراف على الإنشاءات وتقديم المساعدات الفنية . ويستخدم  
البنك الدولي هذا النمط من العقود بالنسبة لأغلب المهام الاستشارية التي  
يعهد بها مباشرة من جانبه كما أن البنك يشجع المقترض على استخدامه ،  
كلما وجد ذلك مناسباً . وتقدر المدفوعات في ظل هذا العقد على أساس :

( أ ) أسعار متفق عليها للوقت المقتضى في أداء المهمة .

( ب ) وبدلات إقامة لأفراد فريق العمل ( وهؤلاء يحددون عادة في  
العقد ) .

( ج ) النفقات المنصرفة فعلاً .

والسعر الذى يقدر للوقت المقتضى في أداء المهمة يتضمن عادة  
المقومات الآتية :

١ - راتب .

٢ - غلاء معيشة وإعانة اجتماعية .

٣ - مصروفات .

٤ - اتعاب أو ربح .

٥ - وعادة أيضا بدل عمل في الخارج أى بدل اغتراب .

كما يتضمن السعر المقدّر في العقد عادة أيضا مسموحات عارضة لتغطية  
التكليفات غير المنظورة ومقابل تقويم تقلبات الأسعار .

٢ - العقد الشامل :

يستخدم العقد الشامل أساساً في المهام الهندسية التفصيلية ، وذلك في  
قطاع الصناعة عادة . ويختلف العقد الشامل عن عقد الرجل - شهر ،  
وأيضا عن العقد على أساس المصروفات الفعلية زائد نسبة محددة ، وسيرد  
الكلام عنه حالا ، في أن العقد الشامل بمجرد الموافقة عليه لا يكون ثمة  
تعديلات بالزيادة أو النقص تجرى على المدفوعات ، فهي تكون مقدرة  
ابتداءً ومتفق على عدم المساس من جانب أى من طرفي العقد بها . وهذه  
المدفوعات أو الاستحقاقات تصيب عادة على أساس جدول زمنى أو جدول  
أعمال مؤداة متفق عليه . ويجرى التفاوض في العقد الشامل عادة إما  
على أساس العمالة المكثمة للمشروع ومبائر العناصر الأخرى ، وإما على



أساس نسب متعارف عليها فى مجالات الخدمة الاستشارية المؤداة • وعندئذ يفضى التفاوض الى تحديد المدفوعات المستحقة للاستشارى على لدى الزمنى للعقد كله •

#### ٣ - عقد النسبية :

تربط فى عقد النسبية تكلفة الخدمة الاستشارية ربطا مباشرا بتكاليف المشروع الإنشائى • وهذا العقد يماثل العقد الشامل فى أنه ما أن يوافق الطرفان على النسبة التى يحددانها فإن المقابل المستحق للاستشارى لا يقبل زيادة أو نقصا • ويجرى التفاوض بشأن هذا العقد على أساس من القواعد السارية فى شأن العمل المطلوب تأنيته أو من معدلات الأتعاب المهنية أو على أساس من الإثنين معا • وهذا النمط من العقود مألوف فى مجال المهام المعمارية ، كما أنه يحبذ من جانب بعض جمعيات المهندسين المحترفين للتصميم الهندسى •

على أن البنك الدولى لا يرحب بالعقود الاستشارية المبينة على نسبة من التكاليف الفعلية للأعمال الإنشائية المؤداة ، ذلك أن مثل هذه العقود ذات نهايات غير محددة كما أنها قد تثبط من الاهتمام بتقديم التصميمات المبتكرة الرامية الى تخفيض التكاليف • ولعل الأساس الأكثر تقبلا أن يكون مقابل العقد ( أو جزء كبير منه ) مبنيًا على نسبة من التكاليف المقدرة وليس التكاليف الفعلية ، وأن يعامل العقد كعقد إجمالى شامل •

#### ٤ - العقد على أساس التكاليف الفعلية مضافا إليها نسبة محددة :

تقتزن العقود التى من هذا القبيل عادة بتحضير أعمال للمشروعات الصناعية والهندسية • والتكاليف فى هذا المقام هى مصاريف العمالة والخامات المتوقع احتياج المقاول الهندسى إليها للقيام بالأعمال ، ثم يوضع جدول زمنى محدد لإنجاز الأعمال وسوف تكون الأتعاب هى المبلغ المتفاوض عليه بين المنشأة و المقترض على أساس المعرفة التكنولوجية ومستويات الإدارة المقدمة • ويشبه هذا العقد عقد الرجل شهر سابق الإشارة إليه ، فيما عدا أن عنصر الأتعاب يكون منفصلا ومدفوعا تبعا لجدول زمنى أو وفقا لمسار إنجاز الأعمال المطلوبة • على أنه ، بخلاف الحال بالنسبة لعقد الرجل - شهر إذا اتفق الاستشارى وصاحب العمل على أن ثمة وقت عمل إضافى متطلب من أجل إنجاز الأمورىة خلال المدة المحددة ، فإن الاستشارى يستحق التكاليف الإضافية ، دون أية أتعاب أو أرباح إضافية •

## الفصل السابع

### بعض الأحكام العامة التي تتضمنها العقود الاستشارية

تعرض لائحة البنك الدولي وملحقها الخاص بأنماط العقود احكاما عامة يجدر ان يتضمنها العقد المبرم مع الاستشارى ، وفيما يلى تفصيل ذلك :

#### المبحث الأول - تقويم الأسعار

يجب ان تتضمن العقود المبرمة مع المكاتب الاستشارية حكما يقضى بتقويم الأسعار أى بإمكان تعديل فئاتها وتصحيحها تبعاً لما تقتضيه الظروف على مدى تنفيذ العقد بعد إبرامه . ويكون شرط تقويم السعر فى مثل هذه العقود مطلوباً عادة لتصويب الأسعار المبينة على الوحدة الزمنية كى تحقق عملية التقويم الزيادة أو النقص فى الأجر بسبب التغيرات الطارئة على تكاليف المعيشة فى كل من بلدى الاستشارى والمقترض ويجدر أن يدرج مثل هذا الشرط عادة فى العقود التى تطول مدتها عن سنة . وعلى أى حال ، فإنه بالنسبة للعقود التى تيرم ابتداء لمدة سنتين ، يجدر أن تجرى التقديرات المحتملة لتصوبيات الأسعار عن السنة الثانية من العقد ، كما يمكن أن تدرج نتيجة هذه التقديرات فى الأسعار الثابتة التى سوف تطبق على مدة السنتين جميعاً . أما بالنسبة لعقود المدة التى تطول عن سنتين فيجدر أن يدرج فى العقد بند يقضى بإجراء مراجعة سنوية لتكلفة العقد . وهذه المراجعة ، يجب أن تبنى على أساس من مؤشرات رسمية ملائمة أو على أساس من شواهد تنطق بها أوراق مقبولة ، أو على الأساسين معا ، ويجب أن تتضمن المراجعة المسبوبة لدفعات الرجل شهر عادة اعتداداً بالاعتبارات المنامبة لسداد الدفعات بالعملة المحلية والعملة الأجنبية معا . ومثل هذه المراجعات يجب أن تجرى عادة بالنسبة لدفعات الرجل شهر برمتها ، وايضا بالنسبة لإعانة غلاء المعيشة المحلية وغير ذلك من التكاليف المناسبة . وفى مرحلة التفاوض على العقد ، يجب التوصل الى اتفاق على الأسلوب العادل المناسب للسماح بتصويب سعر الخدمة الاستشارية المؤداة ، بما فى ذلك الاتفاق على صلاحية المعايير المقترحة لإجراء التصويب والصيغة التى تستخدم فى شأنها .

#### المبحث الثانى - المسبوبات العارضة

يجب أن يتضمن العقد مع الاستشارى بنداً يغطى المسبوبات العارضة ،

ويعنى ذلك ان يكفل ذلك البند للاستشارى ان يحصل على مقابل لمواجهة اى اعباء طارئة تقع على عاتقه ، اثناء او بسبب اداء الخدمة الاستشارية المتعاقد عليها . وعلى ذلك فإن هذه المسموحات يجدر ان تواجه الأعمال الإضافية غير المنظورة ، كما يجدر ان تواجه اى زيادة فى التكلفة راجعة الى تقويم سعر الخدمة الاستشارية المؤداة تقويماً يؤدي الى رفعها ، وفيما يتعلق بالأعمال غير المنظورة ، فإن المسموحات العارضة تكون لأجل استخدامها بمعرفة المقترض حسب تقديره ، ولا يجوز الصرف منها إلا من جانب المنشأة الاستشارية بموافقة المقترض بطبيعة الحال على ان ادراج بند بالمسموحات العارضة قد يثير صعوبات فى وجه سير المشروع ما لم يكن المقترض قادراً على الحصول على اعتمادات إضافية تدفع للمكتب الاستشارى ، لو طلبت منه أعمال إضافية . كما يجب ان تغطى المسموحات العارضة اية تكلفة إضافية راجعة الى استخدام الشروط الخاصة بتقويم السعر فى العلاقة التعاقدية استخداماً يؤدي الى رفع التكلفة على ما توضح آنفاً .

### المبحث الثالث - اشتراطات الدفع

#### كفالة مدفوعات نقدية ثابتة ومنتظمة للاستشارى :

يجب ان يوضع بجلاء تام اثناء فترة التفاوض على العقد كيف وعلى اى اساس سوف تؤدي المدفوعات للمكتب الاستشارى . وتتمثل تجربة البنك الدولى فى حالة تعاقد مباشرة مع المكاتب الاستشارية فى انه يؤدي للاستشارى دفعات شهرية على هدى من جدول زمنى على النحو المتفق عليه فى العقد . وهكذا يكفل للمكتب الاستشارى تلقى مدفوعات نقدية ومنتظمة ، وذلك بصرف النظر عن اعطال الفواتير ، مادام ان العمل المتفق عليه يعضى قدماً فى طريق الإنجاز وفقاً لبرنامج العمل الزمنى المتفق عليه فى العقد وتعاد التسوية بين الفواتير المقدمة والمدفوعات الشهرية من وقت لآخر لكفالة تصحيح مسار اداء مستحقات المكتب الاستشارى المتعاقد معه .

#### اداء دفعة مقدمة للاستشارى :

ويمكن ان يدفع للاستشارى دفعة مقدمة للتأهب للعمل بتحريك عمالته ومعداته الى الموقع . فإذا كانت هذه الدفعة المقدمة سوف تدفع قبل الوصول الى موقع العمل او إذا ما تجاوز ١٠٪ فإن هذه الدفعة المقدمة يجدر ان تغطى بخطاب ضمان يقدمه المكتب الاستشارى .

## الدفع بالعملة الأجنبية والتحويل :

وتجرى عمليات السداد للاستشارى وفقا لما اتفق عليه فى بنود العقد التى تتولى عادة تحديد العملات التى يتم الدفع بها ، وأوضاع هذا الدفع • وبالتسبة للاستشارى الأجنبى فإن جزءا من ثمن الخدمة الاستشارية سوف يدفع له فى حسابه ببنك فى بلده أو سوف يسمح له بتحويل جزء من مدفوعاته بالعملة المحلية الى عملة أجنبية ، وسوف ينص على تحفظ خاص لمواجهة تقلبات أسعار الصرف بالزيادة أو النقص • ويجب أن تدرس جيدا بين طرفى العقد أثناء التفاوض على إبرامه الأحكام المتعلقة بالدفع والتحويل • والانتقال كمية العملة الأجنبية الواجب دفعها للمكتب الاستشارى عن المبلغ الذى سوف يحتاجه لمواجهة المصروفات خارج بلد المقترض • ويتضمن هذا المبلغ عادة نفقات العملة الأجنبية ومصاريف المقر الرئيسى للمكتب الاستشارى فى بلده ، بما فى ذلك مصاريف التشغيل والفائدة •

## توخى عدم الإبطاء فى صرف الفواتير :

وقد يتأخر صرف بعض الفواتير المستحقة للمنشآت الاستشارية لأسباب إدارية أو للمنازعة فيها • وإزاء أن المنشآت الاستشارية سوف يكون عليها أن تقترض أموالا بأسعار السوق كى تمضى فى تنفيذ التزاماتها مما يعكس على تكلفة العقد الجارى أو على المهام المسندة مستقبلا ، فإن البنك الدولى يهتم بأن تؤدى المدفوعات بلا إبطاء بحسب ما جرى الاتفاق عليه •

وثمة إجراءات أربعة يمكن أن تتبع لتحقيق عدم التراخى فى الدفع هى :

## ١ - الأمر بالدفع من الحساب :

عندما يكون الاستشاريون ممولين من قرض مقدم من البنك الدولى ، فإن بإمكان البنك أن يدفع للمكتب الاستشارى مستحقاته مباشرة ، وسوف يرتبط مستوى مثل هذه المدفوعات بنسب الدفع المقررة للخدمات الاستشارية ، على حسب ما يتم الاتفاق عليه بين البنك الدولى والمقترض ، ومن ثم على ما سوف ينص عليه فى اتفاقية القرض • وتتناول أحكام « لائحة السحب من حصيلته قروض البنك الدولى » تنظيم إجراء الدفع المباشر للاستشارى مقدم للخدمة ويسمى هذا الإجراء « الإجراء الثالث » وهو ما من شأنه حث المقترض على الإسراع فى إنجاز قرارات اعتماد الفواتير المستحقة للاستشاريين وحصولهم على مستحقاتهم فى بلد المقترض ذاته •

## ٢ - عدم احتجاز إلا القدر المتنازع عليه من قيمة الفواتير :

فإنما حدث وثار النزاع حول جزء فحسب من قيمة الفاتورة المستحقة للاستشارى ، فإن الاحتجاز من قبل المقترض يجب أن يقتصر على هذا القدر مع المضى فى صرف بقية قيمة الفاتورة بلا تراخ ، وفقا لإملاءات العقد •

## ٣ - الخصم للسداد المبكر :

يمكن أن يتفق بين الاستشارى وصاحب العمل على أن يعطى الاستشارى للمقترض خصما يتفق على مقداره وسائر أوضاعه فى العقد المبرم بينهما ، كلما بادر المقترض أى صاحب العمل الى سداد مستحقات الاستشارى قبل الأجل المتفق أصلا على السداد فيه •

## ٤ - الفوائد على التأخير فى السداد :

كما يمكن أن يتضمن العقد نصا يقضى بأن يستحق الاستشارى فائدة يحددها الطرفان على كل مبلغ مستوجب الدفع إليه منذ تاريخ تقديمه الفاتورة المستحقة متى تأخر السداد عن مدة تتراوح عادة بين ٣٠ و ٤٥ يوما من تاريخ التقديم •

## المبحث الرابع - اسهامات الحكومة

يجب أن يتضمن العقد تفاصيل المعلومات والتسهيلات والعمالة التى سوف تقدم من جانب الحكومة ( المقترض ) كما يتضمن هذا الاسهام عادة توفير أماكن لمكاتب الاستشارى وخدمات المرافق والسيارات ( بما فى ذلك صانيتها وصيانتها ) والمعاونين • وقد تتضمن أيضا الإسكان •

ويجب أن يتضمن العقد أيضا ما هى الإجراءات البديلة التى بوسع الاستشارى أن يتخذها فى حالة عدم حدوث تقرير لهذه اسهامات ، أو سحبها بعد تقديمها اثناء اداء الخدمة الاستشارية(١٠٨) •

## المشاركون :

تزود الحكومة أيضا الاستشارى عادة ببعض موظفيها الفنيين • ومثل

---

(١٠٨) راجع البند ٢ - ٥١ من اللائحة •

هؤلاء قد يكونون مطلوبين للإشراف على أعمال الاستشارى على مقتضى العقد ، وتوفير الاتصال بين الاستشاريين والهيئات الحكومية ، ومن خلال جهاتهم الإدارية يمدون الاستشاريين بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم . وهم ايضا قد يقومون مع الاستشارى بمراجعة ومناقشة النتائج والتوصيات التى تدرج فى التقارير النهائية(١٠٩) .

ولما كان من يعملون من الموظفين الفنيين للمقتضى يكتبون خبرة من الاحتكاك اليومي بأعضاء فريق الاستشاريين ، فإن بعضهم يمكن أن يستغنى مؤقتا من أعباء وظيفته الحكومية ويعمل ضمن ذلك الفريق ليتلقى تدريباً فى بعض المجالات المحددة(١١٠) وهذا اللغيف من الفنيين يعرف عادة بالمشاركين(١١١) .

ويؤازر البنك مشاركة هؤلاء الموظفين فى أداء المهمة الاستشارية على أن ثمة نقاطا يجب أن تناقش قبل أن يعطى البنك موافقته على مستوى ومسئولية وعدد هؤلاء المشاركين وذلك على التفصيل الآتى :

(١) مسئوليات المشاركين وعلاقتها بمسئولية المكاتب الاستشارية التعاقدية .

(ب) الى أى مدى يعتبر المشاركون قد تحرر من مسئوليتهم وأعبائهم الوظيفية ، أى الى أى مدى سيمارس حرية التقدير والتقرير بمنأى عن سلطان رؤسائهم السابقين فى الحكومة .

(ج) الى أى مدى سيتجاوب المشاركون مع العمل الذى يؤديه الاستشارى ومن ثم مدى الفائدة التى سوف تعود على الاستشارى من إنضمام مثل هذا الموظف السابق الى فريقه .

(د) الترتيبات اللازمة لأحلال آخرين محل من لا يثبت صلاحيته من المشاركين .

(هـ) تكلفة السفر والزيارات الميدانية للمشاركة(١١٢) .

---

(١٠٩) راجع البند ٢ - ٥٢ من اللائحة .

(١١٠) راجع البندين ٢ - ٥٦ و ٢ - ٥٩ من اللائحة .

(١١١) راجع البندين ٢ - ٥٢ من اللائحة .

(١١٢) راجع البند ٢ - ٥٤ من اللائحة .

وبالإضافة الى هؤلاء المشاركين الفنيين فإن الهيئات الحكومية عادة ما تكون قادرة على تزويد الاستشارى بالعمالة الكتابية والإدارية والفنية ، وهو ما يمكن من تخفيض تكلفة العقد • وعندما تقدم هذه الخدمة يصبح هؤلاء جزءا من هيئة المكتب الاستشارى ويخضعون لإدارته (١١٣) •

#### التدريب :

يؤازر البنك سياسة تقوية القدرات المحلية فى بلدان المقترضين عن طريق تشجيع نقل المعلومات والمعارف والمهارات الى المهنيين المحليين المستخدمين من قبل المكاتب الاستشارية فى مشاريع يساعد البنك على تمويلها • وفى إمكان الاستشاريين الدوليين المستخدمين من قبل المقترض أن يلعبوا دورا مفيدا فى مجال هذا التدريب •

ولكى يكون التدريب فعلا يتطلب الأمر جهدا منسقا بين المقترض والاستشارى بدءا من تصميم البرنامج وامتدادا الى التنفيذ ثم التقييم النهائى للأعمال المنفذة • وثمة عاملان حاسمان على وجه الخصوص فى هذا المقام الأول : هو أن يكون لدى المقترض استعداد لانتقاء مهنيين محليين مؤهلين للتدريب ، ليجعل هؤلاء المهنيين متوافرين مدة بقاء المشروع ، ويوفر لهم فرصا مناسبة لتطبيق مهاراتهم المكتسبة فى المستقبل بعد رحيل الاستشارى •

اما العامل الثانى : فهو استعداد الاستشارى للاعتراف بالتدريب كالتزام مستقل عن التزامه بأداء الخدمة ، ومن ثم إيلاء وقت أطول لهذه الوظيفة ، وتلافى التضارب بينها وبين مهمة الخدمة الاستشارية ذاتها •

وكل من هذين العاملين يجب أن يواجه بالإعداد المسبق والتمويل المناسب والوقت الكافى •

وإننا لنؤمن بأهمية هذا التدريب ، وعدم تقويت فرصته على أخوتنا وأبنائنا ويجدر أن يؤخذ هذا الالتزام الذى يلقيه العقد على عاتق الاستشاريين من الجهات المعنية مأخذ الجد (١١٤) •

---

(١١٣) راجع البند ٢ - ٥٥ من اللائحة •

(١١٤) راجع البند ٢ - ٥٧ من اللائحة •

ولهذا فإن أهداف البرنامج التدريبي يجب أن يدرج في شروط التعاقد المقترح ( تى • أوو • آر ) المرسل الى من يدعون من الاستشاريين المتقدم بعروضهم ، واثناء المفاوضات على العقد يجب أن يلقى البرنامج التدريبي المستهدف تحديداً مناسباً بالنظر الى المدربين والمدرسين ، والمهارات المطلوب نقلها ، والإطار الزمني للبرنامج(١١٥) •

وللتدريب تكلفة مالية وزمنية ، يجب أن تدرج ميزانية التدريب في عقد الاستشارى والبنك على استعداد لتمويل هذه التكلفة الإضافية للتدريب كجزء لا يتجزأ من التكلفة الشاملة للعقد(١١٦) •

### المبحث الخامس - الضمانات المراد اتخاذها قبل الاستشارى

#### ١ - التامين الابتدائى :

لا يتطلب البنك الدولى ، تقديم التأمينات وخطابات الضمان من قبل المنشآت الاستشارية ، بل هو أيضا لا يرحب باشتراط ذلك ولا يفيد كثيرا اشتراط التأمين الابتدائى وهو التأمين الذى يتطلب مصاحبا العروض المقدمة من المكاتب الاستشارية عند التقدم للترشيح للمهمة ، ذلك أن التنافس بين الاستشاريين المتقدمين يتصف غالبا بالجدية ونادرا ما تتقدم منشأة استشارية على المستوى الدولى بعرض غير مدروس • هذا فضلا عن أن السعر لا يلعب إلا دورا ثانويا في إجراءات المفاضلة واختيار الاستشاريين • وحتى لو أن أحد الاستشاريين الذين تقدموا بعباءاتهم عمد الى سحب عطائه قبل الانتهاء من عملية البت ، فإنه يمكن التوجه الى صاحب العطاء التالى بلا خسارة تذكر على المقترض طالب الخدمة الاستشارية كما أن تطلب التأمينات الابتدائية يرفع من تكاليف الخدمات الاستشارية إزاء وجوب تغطية تكلفة التأمين الابتدائى من المتعاملين مع الاستشاريين ( بما فيهم المقترضون من البنك الدولى ) • وعلى أى حال ، فإن فى حالة تطلب تأمين ابتدائى فإنه يجب ألا يكون عدم توصل المقترض والاستشارى الى اتفاق حول تكلفة الخدمة مبررا لمصادرة التأمين •

#### ٢ - التامين النهائية :

والتأمينات النهائية لضمان تنفيذ المهام الاستشارية مكلفة بدورها •

---

• (١١٥) راجع البند ٢ - ٥٨ من اللائحة

• (١١٦) راجع البند ٢ - ٥٩ من اللائحة



وفيما عدا حالات العقود مع المنشآت الهندسية السابق الحديث عنها تكون مثل هذه التأمينات صعب الحصول عليها . وهى عادة متعذر الحصول عليها من استشارى البلاد النامية ، مما يسبب نوعا من عدم التكافؤ بين هؤلاء وغيرهم من الاستشاريين . وحتى لو تطلب المقترض مثل هذا التأمين فإنه يجب أن يراعى :

أولا : أن مصاريف التأمين ستدخل كعنصر فى التكلفة الكلية لعقد الاستشارى .

ثانيا : لا يجب أن تكون هذه التأمينات من النوع الذى يمكن مصادرتها بمجرد أن يأمر المقترض بذلك . بل يجب ألا يأتى ذلك إلا بعد تداول الأمر أمام محكمة أو هيئة تحكم واستصدار حكم قضائى أو قرار يحكم بذلك .

### ٣ - المؤجلات لحين الإنجاز :

ولذات الاعتبار السابقة أيضا ، فإن احتجاز نسبة معينة من مستحقات الاستشارى البورصة الى حين الانتهاء من المهمة لا يكون مناسبا ، إذ أن من شأن ذلك زيادة تكلفة العقد الاستشارى دون أى مبرر ، إذ أن مثل هذا الاحتجاز لن يكون من شأنه تحفيز الاستشارى على تحسين أدائه للخدمة للظفر بالمحتجز من مستحقاته عند نهاية العقد . وعلى أى حال فإنه لأجل الاحتفاظ بتدبير للمراقبة على التزام الاستشارى بتنفيذ العقد ، فإن الدفعة الأخيرة المستحقة له يمكن احتجازها حتى إتمام المهمة على نحو مرضى ، وعلى مقتضى العقد . ومهما يكن الأمر ، فإن الدفعة الأخيرة من مستحقات الاستشارى لا يجوز احتجازها إلا لعدم تنفذه للعقد ، وليس على سبيل المثال لأن توصيات الاستشارى لم توافق هوى المقترض أو لم تتفق مع وجهات نظره .

### ٤ - المسئولية المهنية :

يجب أن تتضمن العقود المبرمة مع الاستشاريين أحكاما توضح مدى وشروط المسئوليات المهنية التى تغطى أداءهم للمهام الاستشارية المعهودة إليهم .

## الفصل الثامن

### سياسات وإجراءات البنك في حالات استثنائية

#### دعوة البنك الى المساهمة في اختيار الاستشاريين :

لا يتجاوز اشتراك البنك في اختيار المقترضين للاستشاريين الأوضاع المبينة تفصيلا فيما تقدم إلا في الحالات الاستثنائية التي يقدر البنك أن تدخله تبرره الظروف الخاصة المحيطة . ولا تعتبر رغبة المقترض في أن يعاونه البنك في ذلك الاختيار بكاف في حد ذاته كى يلعب البنك في عملية الاختيار دورا اكبر مما تقدم . وفي هذه الحالة ، إذا ما طلب المقترض ذلك ، فإن البنك سوف ينظر في الأمر ، ويقدر ما إذا كان ثمة حاجة الى معاونته في ذلك المضمار فعلا(١١٧) .

#### دعوة البنك الى إعداد القائمة القصيرة :

عندما لا يكون المقترض قادرا على إعداد قائمة قصيرة ، ويطلب كتابة من البنك تزويده بقائمة الاستشاريين للعمل في مشروع ممول من البنك ، فإن البنك في هذه الحالة ، وعلى أسس جد استثنائية(١١٨) يكون على استعداد لتقديم المعاونة ولا يجدر اعتبار القائمة المقترحة من البنك بأى حال من الأحوال واردة على سبيل الحصر ، وللمقترض أن يحذف منها أو يضيف أسماء كما يريد . إلا أنه على أى حال فإنه طبقا لأحكام البند ٢ فقرة ١٢ يجب أن تلقى القائمة القصيرة موافقة البنك عليها في النهاية . ومهما بدت المكاتب الاستشارية المقترحة على ضوء البيانات المدرجة في ملفات البنك عنها ، مؤهلة لتولى المهمة التي تكلف بها ، إلا أن البنك لا يقبل أن يكون مسئولاً بأى حال من الأحوال عن مستوى الأعمال التي تؤديها(١١٩) .

وفي أحوال خاصة جدا ، قد يقدم البنك معاونته في إجراءات الاختيار المبينة في الفقرة ٢ من البند ٢ كافة(١٢٠) .

---

(١١٧) راجع البند ١ - ٦٠ من اللائحة .

(١١٨) أن ممثلي المقترض بإمكانهم على أى حال استخدام ملفات البنك وسجلاته لإعداد القوائم .

(١١٩) راجع البند ٢ - ٦١ من اللائحة .

(١٢٠) هذه الفقرة تتناول الأحوال التي يقرر المقترض الاتصال بمكتب استشارى واحد دون غيره لإسناد المهمة إليه .

## الإشراف على أداء الخدمات الاستشارية :

عندما يبرم المقترضون عقودهم مع المكاتب الاستشارية فإن المقترضين يكون لهم كامل السلطة والمسئولية في الإشراف على الاستشاريين . وعلى أى حال فإنه كجزء من مهمة الاستشارى فى إعداد المشروع والإشراف عليه ، سوف يتولى موظفو البنك على نحو دورى مراجعة مبلغ تقدم الاستشارى فى القيام بالتحقق من إنجاز العمل بما يتفق مع ( ورقة تحديد المهمة ) ( تى - أو - آر ) وحسب الجدول المعد لذلك . ودون الأخذ على عاتقهم المسئولية الملقاة على الاستشارى أو تلك الملقاة على عاتق المقترض يقوم موظفو البنك ، أبان عملهم فى المشروع بإجراء مراجعة لعينات من أهم جوانب العمل ، بما فى ذلك حسابات التصميم ونتائج الاختبارات للتأكد من أن العمل يودى على نحو سليم فنيا ، وقائم على أسس مقبولة . وبحسب ما يكون مناسباً ، فإن موظفى البنك قد يشتركون فى المناقشات بين المقترض والاستشاريين ، وإذا لزم الأمر ، مساعدة المقترض على حل المشكلات التى تعترضه . وعندما يكون جزء جدير بالاعتبار من المهام الاستشارية مؤداة فى مكاتب الاستشارى فى الخارج ، فإن موظفى البنك قد يتولون ، بموافقة المقترض ، زيارة هذه المكاتب لمراجعة أعمال الاستشارى(١٢١) .

---

(١٢١) راجع البند ٢ - ٦٢ من اللائحة .



# فهرس

صفحة

٣

مقدمة

٧

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

قواعف المهام التى تعهد الى الاستشاريين

(أ) الدراسات التمهيدية

(ب) الخدمات التحضيرية

(ج) الخدمات لأدائية أو التشغيلية أو التنفيذية

٨

الفصل الثانى : المكاتب الاستشارية

٨

المبحث الأول : نوعيات المكاتب الاستشارية :

المبحث الثانى : الدور الذى تؤببه المكاتب الاستشارية المحلية ومكاتب الدول  
النامية الأخرى :

١٠

(أ) المكاتب المحلية :

- تشجيع استخدام المكاتب الاستشارية المحلية
- إذا كانت الخبرة المحلية متوافرة جزئيا
- إذا كانت الخبرة المتطلبة غير متوافرة محليا
- المشاركة بين المكاتب الاستشارية الأجنبية والمحلية

(ب) مكاتب الدول النامية الأخرى

المبحث الثالث : البيانات عن الاستشاريين وسجلاتهم وتقييم  
أعمالهم :

١٢

- (أ) البيانات عن الاستشاريين
- (ب) معلومات للمكاتب الاستشارية
- (ج) تقييم أداء المكاتب الاستشارية

- ١٤ الفصل الثالث : استخدام المكاتب الاستشارية  
من جانب الدولة المقترضة
- اعتبارات أولية
- ١٥ المبحث الأول : ورقة تحديد المهمة او الشروط المقترحة للتعاقد :  
• ما الذى تتضمنه ورقة تحديد المهمة •  
• ضرورة الوضوح والتحديد فى ورقة شروط العمل المقترح •  
• حدود مسئولية الاستشارى تبعاً لما يسند إليه •
- ١٧ المبحث الثانى : تكاليف المشروع :  
• فوائد إعداد ميزانية للمشروع •
- ١٩ المبحث الثالث : القائمة القصيرة للمكاتب الاستشارية :  
• كيفية إعداد القائمة القصيرة •  
• ما يجب أن تتضمنه القائمة القصيرة •
- ٢١ المبحث الرابع : استبقاء الاستشارى متى توافرت له الصلاحية :  
٢٢ المبحث الخامس : الالتقاء باستشارى واحد :  
٢٣ المبحث السادس : خطاب الدعوة الى الاستشاريين :  
• ما الذى يتضمنه خطاب الدعوة الى الاستشاريين •
- ٢٦ الفصل الرابع : إجراءات الاختيار
- اهتمام البنك بالتأكد من اتباع الإجراءات المناسبة لاسناد المهمة •  
• وجوب الابانة عن الإجراءات التى سوف تتبع للاختيار فى خطاب الدعوة •
- ٢٧ المبحث الأول : نمطان للإجراءات المتبعة للاختيار :  
• أولاً : التقييم الفنى البحث •  
• مقومات تقييم العروض •  
• التقدير الحساسى للتقييم الفنى •  
• تقدير مؤهلات فريق العمل •  
• (١) المؤهلات العامة •  
• (ب) الجدوى العائدة منه على المشروع •

- (ج) معرفة الغة والخبرة فى المنطقة
- نظامية التقييم على هدى المقومات السابقة
- **ثانيا : التقييم الفنى المقترن باعتبارات السعر**
  - اعلاء اعتبارات الجودة على الدوام
  - مؤثرات على مدى استخدام السعر عاملا فى التقييم
  - التراكيب والتعقيد
  - تأثير المهمة على المنتج النهائى
  - التماثل
  - حيث لا يكون للسعر دور فى الاختيار
  - ضوابط لاستخدام معيار السعر
  - التقييم الفنى يسبق استعراض العروض المالية
  - تقييم العروض

٣٦

#### المبحث الثانى : العقد :

- المفاوضات
- اخطار المكاتب التى لم تفز بالعطاء
- إعلان ارساء العقد

#### الفصل الخامس : نوعيات خاصة من الاستشاريين المتعاقد معهم

#### المبحث الأول : المكاتب الاستشارية المستخدمة من البنك الدولى باعتباره وكالة تميزية :

٣٨

- إجراءات الاختيار والتعاقد
- الإشراف
- المتابعة
- المراجعة الدورية المشتركة

٤٠

#### المبحث الثانى : المكاتب الهندسية :

- البيوت الهندسية والخدمات التى تتولاها
- تزايد تدخل البنك الدولى فى إجراءات الاختيار بالنسبة لهذه المنشآت
- تقييم العروض المقدمة من المنشآت الهندسية
- وجوب أن تكون إجراءات الاختيار وشروط العقد مرضية للبنك الدولى

**المبحث الثالث : الاستشاريون الأفراد :**

- لا اعتراض من البنك الدولي على استخدام الاستشارى الفرد
- أحوال استخدام الاستشارى الفرد
- حالة ما إذا الاستشارى الفرد منتميا إلى مكتبى استشارى
- صعوبة التوصل إلى استشارى فرد

**الفصل السادس : أنماط العقود الاستشارية**

- عدم وجوب أنماط الزامية مسبقة
- أربعة أنماط من العقود الاستشارية
- ١ - العقد على أساس الجهد محسوبا على أساس الوقت
  - ( رجل - شهر )
- ٢ - العقد الشامل
- ٣ - عقد النسبية
- ٤ - العقد على أساس التكاليف الفعلية مضافا إليها نسبة محددة

**الفصل السابع : بعض الأحكام التى تتضمنها العقود الاستشارية****المبحث الأول : تقويم الأسعار :****المبحث الثانى : المسموحات العاضة :****المبحث الثالث : اشتراطات الدفع :**

- كفالة مدفوعات نقدية ثابتة ومنتظمة للاستشارى
- اداء دفعة مقدمة للاستشارى
- الدفع بالعملة الأجنبية والتحويل
- توخى عدم الإبطاء فى صرف الفواتير
- ١ - الأمر بالدفع من الحساب
- ٢ - عدم احتجاز إلا القدر المتنازع عليه من قيمة الفواتير
- ٣ - الخصم للمسدد المبكر
- ٤ - الفوائد على التأخير فى السداد

**المبحث الرابع : اسسهامات الحكومة :**

- المشاركون
- التدريب



صفحة

المبحث الخامس : الضمانات المراد اتخاذها قبل الاستشارى : ٥٤

- ١ - التأمين الابتدائى •
- ٢ - التأمين النهائى •
- ٣ - المؤجلات لحين الانجاز •
- المستولية المهنية •

الفصل الثامن : سياسات وإجراءات البنك الدولى

٥٦ فى حالات استثنائية

- دعوة البنك الدولى الى المساهمة فى اختيار الاستشاريين
- دعوة البنك الدولى الى إعداد القائمة القصيرة
- الإشراف على أداء الخدمات الاستشارية



رقم الإيداع بدار الكتب القومية

١٩٩٠/١٦٤٥

ترقيم دولي ٤-٥٦٠-٠٤-٩٧٧

**المطبعة العالمية**

١٦ ، ١٧ شارع ضريح سعد • القاهرة - تليفون ٣٥٤٩٣١٧



## الموسوعة القانونية للاستثمارات والعقود الدولية

تستهدف مطبوعات « الموسوعة القانونية للاستثمارات والعقود الدولية » تلبية حاجة المكتبة العربية الى استجلاء « الجوانب القانونية للتجارة الدولية » تلبية حاجة المكتبة العربية الى استجلاء « الجوانب القانونية للتجارة الدولية »

وهذا المجال الاقتصادي والقانوني الحيوى يرتكن بالأخص الى عديد من الوثائق الدولية التى - رغم أهميتها - يفقدها الباحث على المستوى المحلى ، بينما تشغل بها أكثر من منظمة وهيئة وجمعية دولية . تعكف على هذه الوثائق ، سواء بالإعداد أو التجميع أو الدراسة أو التطبيق أو فض المنازعات التى تنشأ عن التعامل بها ، مما أوجد ذخيرة علمية لا يستهان بها وتستأهل من الدراسين كل العناية .

وقد تزايدت أهمية هذه الوثائق بالنسبة للعالم العربى ، وعلى الأخص بعد أن اتجه إلى إبرام عديد من اتفاقيات وعقود الاستثمار مع رؤوس الأموال الأجنبية بحيث أصبح توفير هذه الوثائق بين أيدي المشتغلين فى مجالات الاستثمار والتجارة والمسئولين عن مشروعات التنمية فى البلاد العربية ضرورة ملحة .

وقد أخذت « الموسوعة القانونية للعقود والاستثمارات الدولية » على عاتقها المبادرة الى النهوض بهذه الخدمة القومية الجديدة وتمثل فى إصدار سلسلة من المطبوعات العلمية والعملية تتضمن نخبة من الوثائق والبحوث فى المجالات التى اشرنا إليها .

وتبدأ « الموسوعة القانونية للعقود والاستثمارات الدولية » بتقديم الوثائق والبحوث الآتية :

- — لائحة مناقصات البنك الدولى .
- — العقود الاستشارية على ضوء لائحة البنك الدولى لاستخدام الاستشاريين
- — اتفاقية فينا لبيع البضائى الدولى .
- — عقد المساولة الدولى .
- — مدخل الى تجهيز المشروعات الدولية .
- — التحكيم فى المنازعات التجارية الدولية .

---

تطلب مطبوعات « الموسوعة القانونية للاستثمارات والعقود الدولية » من « مركز الدكتور نعيم عطية للدراسات القانونية »

تليفون ٧١٣٥٥٨

صندوق بريد ١٢ باب اللوق